

CAPÍTULO III

O GRUPO REVISITADO: CONSIDERAÇÕES EM TORNO DA DINÂMICA E DOS PROCESSOS GRUPAIS

Paulo Renato Lourenço²⁶ e Isabel Dórdio Dimas²⁷

Introdução

Apesar de os estudos sobre grupos e fenómenos sociais colectivos remontarem a muitos séculos atrás a procura de compreensão e a análise/estudo sistemático do fenómeno dos pequenos grupos é muito mais recente. Com efeito, os primeiros artigos começaram a aparecer somente por volta de 1900, a uma média de um por ano. Desde então, embora com avanços e retrocessos e nem sempre com o mesmo interesse e intensidade, construiu-se um corpo de conhecimentos importante e foram estudados grande parte dos processos grupais. Na linha de Lourenço (2002), e também Dimas (2007), consideramos que, apesar da multiplicidade de enfoques, abordagens, modelos e quadros teóricos que têm sido desenvolvidos no domínio da Psicologia dos Grupos, a diversidade existente é passível de ser categorizada em duas grandes linhas de investigação: a primeira, associada sobretudo à Psicologia Social, caracteriza-se pelo estudo dos grupos em laboratório e enfatiza os processos intra e intergrupais (e.g., coesão, normas, conformidade) e o seu impacto nos membros do grupo; a segunda, essencialmente relacionada com

²⁶ Universidade de Coimbra

²⁷ Universidade de Aveiro

as áreas da Psicologia das Organizações e do Comportamento Organizacional, tem centrado a sua análise em grupos integrados no contexto organizacional, visando clarificar temáticas como a eficácia, a liderança e os conflitos.

A importância que os grupos de trabalho assumem, assim, no actual contexto organizacional coloca novos desafios à investigação e torna premente o aprofundar do conhecimento sobre este domínio. Compreender o grupo no presente requer, contudo, um olhar para o seu, já longo, passado, nomeadamente para os estudos que sobre ele têm incidido. Esse será o principal objectivo dos primeiros dois pontos do presente capítulo. Dedicaremos o primeiro a uma breve síntese cronológica da investigação produzida no domínio dos grupos/equipas de trabalho, bem como aos quadros conceptuais que a enformam e, em seguida, centraremos a nossa análise naqueles que são, em nossa opinião, os três marcos históricos fundamentais no estudo dos grupos e que pela forma como permitiram clarificar e aprofundar o conhecimento sobre os mesmos contribuíram, de forma decisiva, para o reconhecimento e utilização do grupo como um dos principais sistemas organizacionais: os estudos conduzidos por Elton Mayo em Hawthorne, a Teoria de Campo de Kurt Lewin e a Abordagem Sociotécnica desenvolvida pelos investigadores do Tavistock Institute.

Embora reconheçamos que a caracterização de qualquer fenómeno deve iniciar-se pela sua delimitação conceptual, a importância das contribuições históricas para a definição de grupo que adoptamos – nomeadamente as decorrentes dos marcos históricos que identificámos – levou-nos a inverter aquela que seria a “ordem natural das coisas”. Assim, a clarificação do conceito de grupo será efectuada somente no terceiro ponto. Aí, para além da definição de grupo, clarificaremos o nosso posicionamento relativamente a uma questão que tem animado intensos debates na comunidade científica – a controvérsia grupos *vs* equipas. Porque o grupo, enquanto sistema dinâmico não é dissociável da sua dimensão temporal, dedicaremos uma secção do presente capítulo ao processo de desenvolvimento grupal. Aí apresentaremos uma taxonomia relativa aos modelos que procuram explicar e descrever tal processo e detalharemos o Modelo Integrado de Desenvolvimento Grupal (MIDG) de Miguez e Lourenço (2001). Terminaremos com a apresentação de algumas tipologias de grupos de trabalho.

1. Investigação sobre grupos

1.1. Síntese cronológica de um século de investigação

Embora as origens sejam anteriores ao século XX²⁸, a investigação sobre pequenos grupos tornou-se um domínio distinguível na Psicologia (nomeadamente na psicologia social norte-americana) somente na década de 20, com o aparecimento dos trabalhos de Allport (1920, 1924), no domínio da Psicologia Social, por um lado, e com os estudos realizados por Mayo e seus colaboradores, entre 1927 e 1932, no domínio da Psicologia Industrial, por outro. O livro *Social Psychology* de Allport descreve os resultados de experimentação sobre a influência do grupo no comportamento individual e, ao trazer o método científico para a Psicologia Social, marca, de acordo com Minicucci (1982), o que se pode chamar a “era moderna” desta disciplina. Mayo e colaboradores, nos seus estudos na Electric Western Company, em Hawthorne (Mayo, 1933; Roethlisberger & Dickson, 1939)²⁹ – a que daremos particular destaque no ponto 2 do presente capítulo – mostraram, de forma clara, que, num ambiente de trabalho, tudo o que passa por objectividade está impregnado de significações psicológicas e sociais e que os indivíduos não agem individualmente, mas como membros de um grupo que desenvolve normas e lhes “condiciona” os comportamentos.

²⁸ Triplett (1898) estudou, na Universidade de Indiana, a influência dos grupos no desempenho individual (Arrow, McGrath, & Berdahl, 2000), tendo as suas experiências constituído a base para um conjunto de estudos posteriores sobre o fenómeno que Allport viria a designar por *facilitação social*. Na mesma época, Gustave Le Bon (1895) publica em Paris o seu livro *Psychologie des foules* no qual se refere à influência da presença de outros no comportamento do indivíduo tendo como base a observação de multidões. Le Bon, recorrendo à noção de sugestão e contágio, procura explicar a razão pela qual as pessoas, ao fazerem parte de multidões, são mais emocionais, menos racionais, mais propícias a comportamentos extremos e facilmente influenciadas por líderes, alterando, com facilidade, as suas posições iniciais para outras mais extremas.

²⁹ Os trabalhos de Elton Mayo, envolvendo grupos de trabalho em organizações, inauguraram uma das mais relevantes linhas de investigação neste domínio, a qual, embora com perspectivas e enfoques diversos, se preocupou com os grupos nos seus contextos. Trata-se de uma linha de investigação cada vez mais presente na literatura da especialidade e que é contrastante com aquela que, no seio da Psicologia Social Experimental, investiga os grupos em laboratório.

Nos anos 30, de algum modo na sequência dos trabalhos anteriores, a principal linha de investigação consistiu no estudo dos grupos como sistema de influência dos seus membros (McGrath, 1997). As investigações de Sherif (1936) sobre normas de grupo, bem como os estudos de Lewin, Lippit e White (1939)³⁰ sobre clima social e estilos de liderança (autocrático, democrático e *laissez-faire*), constituem, ainda hoje, uma referência. Os resultados das investigações de Sherif mostraram que as normas de um grupo são um produto original, existem para além dos indivíduos que o constituem, determinam os juízos individuais, são adoptadas por novos membros, sendo, ainda, transportadas pelos indivíduos para outros grupos de pertença. Por seu lado, as investigações levadas a cabo por Lewin e colaboradores, no Iowa *Child Welfare Research Station*, as quais iniciaram um conjunto de trabalhos que ainda hoje constituem um marco da investigação neste domínio (McGrath, 1984) e se prolongaram e ramificaram até à actualidade, apontaram para a existência de diferenças no comportamento e nos resultados dos grupos em função da liderança que sobre eles era exercida.

Nos anos 40, a segunda Grande Guerra, embora condicionando os esforços ao nível da investigação, não reduziu o interesse científico pelo estudo dos grupos, antes o intensificou³¹. No contexto militar, a necessidade de preparar pequenas unidades para o combate conduziu a que os factores de coesão e a eficácia constituíssem, em particular nos Estados Unidos da América, objecto de investigação. As normas, os processos de conformidade às mesmas, bem como a influência dos líderes nos seguidores, foram igualmente objecto de investigação neste período. Com o pós-guerra, a tentativa de auxiliar o homem a regressar a uma vida produtiva e adaptada conduziu ao cimentar de estudos e aplicações dos grupos, designadamente em con-

³⁰ À semelhança do que afirmámos para os estudos de Mayo, daremos, no ponto 2 do presente capítulo, especial destaque aos trabalhos de Lewin, os quais se prolongam, como veremos, até à década de 50 (com ramificações posteriores, até à actualidade).

³¹ Importa notar, no entanto, que apesar do crescente interesse científico durante o período da II Grande Guerra e pós-guerra pela temática dos grupos, a sua utilização em contexto organizacional ainda era extremamente rara. Nessa época, as organizações tendiam a privilegiar a especialização dos seus colaboradores, a estandardização das suas actividades e a supervisão directa, seguindo na sua maioria os princípios da Organização Científica do Trabalho proposta por Taylor (Passos, 2005).

texto terapêutico³² e laboral. Neste contexto importa destacar os estudos realizados por Deutsch (1949) sobre os efeitos da cooperação e da competição nos processos de grupo e na produtividade, os quais contribuíram, para estimular o interesse pelo estudo do desempenho dos grupos.

Os anos 50 foram dos mais produtivos no estudo dos grupos. Na sequência da publicação da Teoria de Campo³³ (Lewin, 1951) tiveram início inúmeros programas de investigação que, em laboratório ou no terreno, em contexto de trabalho, em contexto militar ou em contexto desportivo estudaram quase todos os aspectos referentes às estruturas, processos e resultados de grupo³⁴. De entre a multiplicidade de contributos importa destacar os de Homans (1950), que propõe uma teoria de comportamento de grupo,

³² As contribuições de Freud, de Foulkes e de Moreno no domínio da aplicação dos grupos em contexto de terapia deve ser assinalada. Freud terá sido um dos primeiros a utilizar a análise de grupo (se considerarmos que duas ou mais pessoas constituem um grupo) e os grupos no tratamento terapêutico sistemático (Jones, 1953). Foulkes, fundador do *Group Analytic Society*, sustentava que o grupo constituía a base para o estudo e aperfeiçoamento das relações humanas (Foulkes & Anthony, 1965). É, contudo, a Moreno que deve ser atribuído o papel de maior relevo no contexto da história da psicoterapia, assim como da utilização do grupo tendo em vista a formação e a intervenção social (Rosenbaum, 1965). De acordo com a sua teoria, o homem é um ser espontâneo e criativo por natureza. O objectivo do grupo é o de permitir aos seus membros redescobrir a sua espontaneidade perdida no seu *habitat* natural. Viver em grupos é, assim, para Moreno, uma questão de sobrevivência, não existindo alternativa a essa situação. Um aspecto importante da contribuição deste autor foi a teoria que desenvolveu no sentido de explicar as *estruturas grupais* e que originou a sociometria, um método desenvolvido e organizado por Moreno para explorar os *processos de interacção* e analisar as redes entre os grupos. Esta forma de ver a realidade coloca o indivíduo na intersecção de grupos que constituem uma rede de relações sociais (McLeod & Kettner-Polley, 2005).

³³ Na sua Teoria de Campo, Lewin (1951) afirma que o fundamento da existência do indivíduo é a realidade colectiva ou "campo social", considerado como a totalidade dinâmica da coexistência das forças oriundas do processo interactivo dos indivíduos dentro dos pequenos grupos em que o indivíduo se insere. O comportamento dos indivíduos, bem como as suas atitudes, são função do seu campo psicológico ou espaço de vida, o qual é constituído pelo indivíduo e pelo meio psicológico, tal como ele existe para esse mesmo indivíduo. Um dos elementos que o compõem é o grupo – ele é um sector desse espaço vital. É o dinamismo e a constante mudança que ocorrem nesse espaço vital que condicionam a percepção do real e, por isso, o desenvolvimento da personalidade. Desta forma, o comportamento dos indivíduos, seres sociais, é, em parte, função da dinâmica grupal.

³⁴ Estruturas de comunicação em redes de trabalho e seus efeitos na produtividade e satisfação dos membros do grupo (e.g., Bavelas, 1948; Leavitt, 1951); padrões de comunicação (e.g., Shaw, 1954, 1958); liderança (e.g., Bass McGehee, Hawkins, Young & Gebel, 1953; Stogdill, 1950); estatutos e papéis (e.g., Merton & Kitt, 1950); objectivos e tarefas de grupo (e.g., Borgatta & Bales, 1953); normas, conformidade e desvio (e.g., Asch, 1951, 1955); conflito e coesão (e.g., Coser, 1956; Pepiton & Kleiner, 1957); coligações (e.g., Caplow, 1959); clima de grupo (e.g., Exline, 1957); tomada de decisão e resolução de problemas (e.g., Hirota, 1953); poder e fontes de poder (French & Raven, 1959).

explicitando, pela primeira vez, a importância do contexto externo para o seu desempenho³⁵, bem como os relativos à análise sistemática dos processos de interacção em grupo³⁶, realizados por Bales (1950a; 1950b, 1953, 1955), e aqueles que se focaram sobre o desenvolvimento dos grupos, iniciados por investigadores como Bennis e Shepard (1956), de extrema relevância por trazerem a dimensão temporal para a investigação e para a gestão dos grupos³⁷.

Os estudos relativos à organização do trabalho, inseridos na linha de investigação europeia originada no Tavistock Institute de Londres, foram, no entanto, o que de mais relevante aconteceu no domínio da investigação sobre grupos, durante a década de 50. Os investigadores do Tavistock (e.g., Miller & Rice, 1967; Trist & Bamforth, 1951), a partir da constatação de que o grupo de trabalho constitui um sistema social que pode ter um forte impacto sobre a eficácia das organizações, trouxeram a noção de trabalho em grupo como constructo organizacional e desenvolveram o modelo Sociotécnico. Concebendo os grupos como sistemas que integram, de forma interdependente, dois subsistemas indissociáveis – o subsistema social ou afectivo e o subsistema técnico ou de tarefa –, o modelo concebido no

³⁵ Segundo o autor qualquer grupo é um sistema social constituído por dois subsistemas - o subsistema *externo* e o subsistema *interno* – que funcionam com base em três elementos comuns: *actividade*, *interacção* e *sentimentos*. O subsistema externo, que é condicionado pelo contexto físico, técnico e social, influencia o relacionamento entre os membros, exigindo adaptações por parte do grupo no sentido da sua sobrevivência nesse ambiente específico. Enquanto o subsistema externo é directamente influenciado pelo contexto, o impacto deste contexto no subsistema interno do grupo é mediado pelo subsistema externo. Contudo, o modelo proposto por Homans (1950) postula uma causalidade mútua, uma vez que o subsistema externo é também ele influenciado pelo funcionamento do subsistema interno.

³⁶ Bales identificou dois tipos de interacção: as interacções de tipo *instrumental* (relacionadas com o objectivo ou a tarefa a realizar) e as interacções de tipo *socioemocional* (relacionadas com as relações interpessoais entre os membros). Bales (1950) desenvolveu um sistema de observação que permitiu pela primeira vez a observação sistemática das interacções no grupo, nomeadamente os padrões de comunicação na realização das tarefas, e que esteve na base do desenvolvimento posterior de um novo sistema designado de SYMLOG (*Systematic Multiple Level Observation of Groups*) que permite a análise dos aspectos formais e do conteúdo das interacções, tendo a grande vantagem de poder ser utilizado de forma retrospectiva, com base nas descrições dos próprios membros do grupo (Bales & Cohen, 1979).

³⁷ Este tipo de estudos estendeu-se até à actualidade e contribuiu para explicar como os pequenos grupos evoluem no tempo (e.g., Brower, 1996; Buzaglo & Wheelan, 1999; Gersick, 1988; Lacoursiere, 1980; Schein, 1985; Schutz, 1958; Tuckman, 1965; Tuckman & Jensen, 1977; Wheelan, 1994).

Tavistock, ao explicitar a natureza sociotécnica de qualquer grupo, constitui, em nossa opinião, um dos mais importantes (e sempre actuais) contributos para a clarificação conceptual do grupo e para a investigação e intervenção nos grupos³⁸.

Nos anos 60, o indivíduo, mais do que o grupo, constituiu a unidade de análise mais enfatizada nas Ciências Sociais e particularmente na Psicologia (Farr, 1990; Graumman, 1986). Este facto contribuiu para que o interesse e o entusiasmo pela investigação no âmbito dos grupos tivessem declinado (McGrath & Kravitz, 1982; Simpson & Wood, 1992). Tratou-se de um período em que dominaram os estudos de laboratório e em que se verificou a consolidação de conhecimentos, mais do que a inovação ou avanço teórico (Gerard & Miller, 1967). Apesar disso, continuou a verificar-se algum trabalho no domínio do desempenho dos grupos, reforçando a ideia da importância dos mesmos no âmbito das organizações. Para além dos estudos de Likert (1967) cujas concepções assentavam na ideia de que o sucesso das organizações estaria largamente dependente das relações de trabalho que são estabelecidas entre os indivíduos ou grupos e as suas chefias³⁹, os contributos mais significativos nesta década foram os de Sherif e de Bion. Sherif, Harvey, White, Hood e Sherif (1961) investigaram a cooperação e a competição intergrupar no clássico estudo da “Caverna dos Ladrões” (*Robber's Cave*) e mostraram que a rivalidade entre grupos se agrava quando existe contacto estreito entre eles, mas que a mesma pode ser transformada em cooperação através da manipulação de um destino comum que afecte ambos os grupos⁴⁰. Bion (1961), fazendo uso das noções de grupo de base (*basic*

³⁸ A teoria sociotécnica, à semelhança do que faremos para os estudos de Hawthorne e para os contributos de Lewin, será abordada com maior pormenor no ponto 2 deste capítulo.

³⁹ Tendo por base um conjunto de investigações, na sua maioria realizada em contexto real com a observação sistemática de indivíduos no exercício das suas funções de gestão, o autor identificou quatro tipos de liderança que variam num contínuo desde o estilo autoritário a um estilo participativo, sendo este último caracterizado pela confiança e responsabilização dos liderados. Likert (1967) considera que o estilo participativo seria o mais eficaz e, em última análise, deveria ser utilizado por todas as organizações.

⁴⁰ Importa realçar que, conforme Arrow et al. (2000) sublinham, este e outros estudos (e.g., Blake & Mouton, 1961; Rabbie & Horwitz, 1969), para além de terem dado relevo à importância de factores contextuais (onde se incluem outros grupos) na compreensão das relações inter e intragrupais, contribuíram, de modo decisivo, para enformar os diversos trabalhos sobre conflito que a partir daí se realizaram.

assumption group activities), de grupo de tarefa (*work group activities*), realizou um meritório contributo que se traduziu no desenvolvimento de uma teoria alternativa dedicada ao trabalho e à dinâmica afectiva e social dos grupos e, igualmente, num sistema de codificação da interacção⁴¹ (Arrow, McGrath & Berdahl, 2000).

Os anos 70 constituíram um período de reflexão sobre estudos e investigações até então realizados (e.g., Hare, 1976; Stogdill, 1974) e são marcados pela (re)emergência do interesse pelo estudo dos grupos como unidades de desempenho de tarefas (unidades produtivas). Este renovado interesse, que veio a acentuar-se, como veremos, nas últimas décadas, está associado ao cimentar de uma mudança de perspectiva relativamente à importância dos grupos nas organizações – as grandes empresas começaram a interessar-se pelos grupos de trabalho, agora considerados unidade de base do funcionamento organizacional (Shea & Guzzo, 1987a, 1987b)⁴². Foi, com efeito, nesta década que se gerou um interesse visível pelo estudo de técnicas de intervenção estruturadas com o intuito de promover a eficácia grupal. Energia considerável foi investida na tentativa de saber se o desempenho do grupo poderia exceder o desempenho individual, ou se a natureza dos processos de grupo poderia ser preditora de certos resultados. Os trabalhos realizados por Stein (1975) sobre processos e técnicas grupais capazes de fomentar a criatividade no grupo, (nomeadamente o *brainstorming* e as técnicas criativas de resolução de problemas), bem como os de Delbecq, Van de Ven e Gustafson (1975) sobre planificação de actividades através da utilização de técnicas de grupo *Nominal* e de *Delphi*, constituem, sem dúvida, um contributo importante nos estudos sobre o desempenho grupal. São, no entanto, os estudos de Steiner (1972) e de Hackman e Morris (1975)

⁴¹ A perspectiva de Bion sobre o grupo como um todo forneceu um primeiro fundamento para compreender a relação entre o trabalho formal dos grupos e as dinâmicas afectiva e social inerentes à mesma. Segundo o autor, o desempenho de um grupo não pode ser entendido apenas como um produto da racionalidade dos membros, mas também como a expressão de motivações e forças inconscientes que variam entre os seus membros. Esta linha de pensamento foi desenvolvida primeiro na Europa e na literatura europeia, nos quadros teóricos traçados pelo modelo Sociotécnico do Tavistock Institute de Londres (de que Bion era um dos investigadores).

⁴² A este propósito, refira-se que a ideia do grupo como unidade de base da organização proposta por Leavitt (1975) ilustra bem esta nova perspectiva e abordagem aos grupos e às organizações.

sobre as relações entre os processos grupais e o seu desempenho⁴³, as investigações associadas ao movimento da Qualidade de Vida no Trabalho⁴⁴ sobre o impacto da introdução de equipas no lugar da tradicional linha de produção (e.g., Gyllenhammar, 1977), bem como o estudo e os quadros teóricos traçados pelo modelo sociotécnico, e ainda os trabalhos realizados por Davis, Laughlin e Komorita (1976) sobre interligação entre objectivos individuais e objectivos de grupo, que constituem o que de mais relevante se realizou na perspectiva referida.

O interesse pela investigação sobre grupos decresceu nos finais dos anos 70 do século passado, permanecendo escassa durante os anos 80 (com algumas excepções), só voltando a aumentar durante o início da década de 90⁴⁵, com o crescente reconhecimento da importância prática dos grupos nas organizações, o que levou a que cada vez mais investigadores procurassem compreender as suas dinâmicas e contribuições para os objectivos organizacionais (Passos, 2005; Sanna & Parks, 1997). Surgiram, por isso, novas preocupações e acentuou-se a investigação dos grupos no domínio das organizações, com particular contributo da Psicologia das Organizações (Guzzo & Shea, 1992; Arrow et al., 2000). As múltiplas facetas do funcionamento dos grupos de trabalho e a sua inserção na envolvente têm sido alvo de interesse crescente. A implementação dos grupos de trabalho em substituição da linha de montagem e do trabalho taylorizado (iniciada, como

⁴³ No seu livro *Group Process and Productivity*, Steiner (1972) sugere um modelo de desempenho que serviu de base a muitos estudos posteriores. De acordo com o autor a produtividade da equipa é o resultado da diferença da produtividade potencial (o melhor desempenho possível dada a disponibilidade de recursos) e das perdas de processo, com origem nos défices de coordenação e de motivação dos membros. Hackman e Oldham (1980), no sentido de clarificar a relação entre produtividade actual e potencial sugerem que a produtividade dos grupos e das organizações dependem fundamentalmente da qualidade da relação entre os indivíduos que realizam o trabalho e o trabalho que realizam.

⁴⁴ Para o movimento da Qualidade de Vida no Trabalho (cuja influência decisiva ocorreu em meados de 70), o grupo era uma unidade de análise central nas organizações. Círculos de Qualidade e Grupos de Qualidade de Vida no Trabalho são exemplos de tipos de grupos utilizados neste período e que se encontram associados ao referido movimento.

⁴⁵ Sanna e Parks (1997) realizaram uma análise incidindo sobre três revistas científicas especialmente relevante na área da psicologia das organizações, entre os anos 1975 e 1994 – *Journal of Applied Psychology*, *Organizational Behavior and Human Decision Processes* e *Academy of Management Journal*. Os resultados do seu estudo revelam que, na psicologia das organizações, a investigação sobre grupos decresceu de 1975 até meados dos anos 80, tendo aumentado progressivamente a partir desta data.

vimos, em meados dos anos 70) e o sucesso das empresas japonesas, atribuído, em parte, às práticas de gestão que enfatizavam a criação de grupos de trabalho, nomeadamente os círculos de qualidade – os quais foram responsáveis pelo eliminar de erros e pelo gerar de inovações nos processos produtivos – provocaram uma crescente onda de interesse pelos grupos como entidades produtivas nas organizações (Gomes, 1983, 1990, 1992, 2000; Shea & Guzzo, 1987a, 1987b). O grupo visto como unidade básica de responsabilidade numa “cultura de implicação” (Walton, 1985), bem como o *design* das organizações baseado em grupos, reflectem a onda de renovado interesse pelo trabalho em grupo nas organizações. Multiplicaram-se, por isso, nomeadamente a partir da década de 80, investigações e intervenções (em particular sobre os processos de grupo que se julga afectarem a produtividade) que conduziram a um crescente aparecimento de modelos de funcionamento e eficácia dos grupos (e.g., Gladstein, 1984; Goodman, Devadas & Griffith-Hughson, 1988; Hackman, 1987; Kolodny & Kiggundu, 1980; Shea & Guzzo, 1987a, 1987b). Os esforços para criar grupos de trabalho com elevado desempenho tornaram-se a preocupação dominante dos investigadores. O estudo de grupos desinseridos, bem como de factores e processos grupais tomados isoladamente, foi, assim, definitivamente suplantado por abordagens dinâmicas que, sobretudo no domínio organizacional, articulam estruturas, processos e resultados e concebem o grupo como sistema social complexo, completo e unido aos sistemas circundantes, constituídos pela envolvente temporal, física e social (Altman, Visel & Brown, 1981; Werner, Haggard, Altman & Oxley, 1988)⁴⁶. Deste modo, a corrente de investigação centrada sobre grupos nos seus contextos e sobre as problemáticas das relações do grupo com a sua envolvente, a estrutura formal, a realização de objectivos, o desempenho e a eficácia de grupo tornou-se preponderante (e.g., Campion, Medsker & Higgs, 1993; Gibson, Randel &

⁴⁶ Os incentivos de grupo (e.g., Nalbantian, 1987), a construção do sentido das reuniões (e.g., Schwartzman, 1986), a tomada de decisão nos níveis mais elevados de funções de governo das organizações (e.g., Herman, 1994), os efeitos das reuniões de grupo assistidas por computador (e.g., Poole, Holmes, Watson & Desanctis, 1993), o papel dos grupos nos sistemas de segurança (e.g., Deming, 1986) ou os grupos virtuais (e.g., Martins, Gilson & Maynard, 2004), constituem alguns dos tópicos investigados pela psicologia e por outras ciências que, interessadas nas mesmas questões, têm contribuído para gerar novos e cada vez mais profundos conhecimentos sobre os processos grupais.

Earley 2000; Guzzo & Salas, 1995; Hackman, 1990; Salas, Dickinson, Converse & Tannenbaum, 1992; Savoie & Beaudin, 1995; Stoker & Remdisch, 1997; Sundstrom, De Meuse & Futrell, 1990; Wheelan & Burchill, 1999). Ao nível das disciplinas que estudam os grupos - as ciências organizacionais ocupam-se agora de forma determinante da investigação neste domínio. A psicologia do trabalho e das organizações contribui com uma parte substancial de estudos, mas disciplinas como a economia, a antropologia, a engenharia ou as ciências da informação estão, igualmente, reflectidas nos múltiplos estudos que se têm realizado.

1.2. Perspectivas conceptuais na investigação sobre pequenos grupos

O estudo dos grupos tem sido, como vimos, um campo de interesse transdisciplinar em que múltiplos investigadores, ancorados em distintos quadro teóricos têm procurado gerar conhecimento capaz de ser aplicado nas diferentes áreas disciplinares em que se inserem. Tal facto tem conduzido a um crescente acumular de saber a respeito dos grupos e seus processos, bem como a uma diversidade de perspectivas e abordagens que, constituindo uma mais-valia, torna, no entanto, por vezes, difícil a sua integração. A este respeito, Poole, Hollinshead, McGrath, Moreland e Rohrbaugh (2004), bem como Poole e Hollingshead (2005), consideram ser vantajoso identificar linhas de pensamento transversais ao estudo dos grupos, as quais, embora traduzindo diferentes formas de entender e estudar os pequenos grupos, possam ser aplicadas em qualquer campo disciplinar, independentemente da área ou disciplina em que emergiram. Em sua opinião a identificação de quadros conceptuais suficientemente abrangentes, que subjazem à investigação produzida, poderá permitir ultrapassar as especificidades das propostas particulares e contribuir para pensar o fenómeno em termos globais, ainda que explorando diferentes facetas, possibilitando, assim, uma maior integração de conhecimentos e uma efectiva interdisciplinaridade neste domínio. Partindo de uma vasta revisão da literatura em diversas áreas das ciências sociais e humanas, um grupo de investigadores em que se incluem os autores referidos

identificaram e descreveram um conjunto de nove perspectivas interdisciplinares do estudo dos grupos que, em sua opinião, constituem um quadro teórico de referência de e para a investigação sobre grupos, em qualquer domínio ou disciplina científica: perspectiva psicodinâmica, perspectiva funcional, perspectiva temporal, perspectiva do conflito/poder/estatuto, perspectiva simbólico-interpretativa, perspectiva da identidade social, perspectiva da evolução social, perspectiva das redes sociais e perspectiva do género/feminista.

A identificação de cada perspectiva foi realizada com base em três critérios fundamentais: a) reflectirem diferentes concepções acerca dos grupos, seus processos e resultados; b) possuírem potencial para aplicação em múltiplas disciplinas; c) serem susceptíveis de ser identificadas nos trabalhos realizados pelos investigadores contemporâneos que fazem do grupo seu objecto de estudo⁴⁷. Constituindo, simultaneamente, um esforço de clarificação e de integração conceptual da investigação produzida⁴⁸, o trabalho dos referidos investigadores, ainda que consubstanciando somente uma (entre outras possíveis) forma de organizar o pensamento e a literatura relativa ao estudo dos grupos, constitui um contributo que importa ser destacado, razão pela qual, ainda que de forma sumária, apresentamos, em seguida, cada uma das perspectivas propostas (cf. Poole et al. 2004; Passos, 2005):

- Perspectiva Psicodinâmica: examina os grupos em termos do impacto da dinâmica psicológica e sócio-psicológica que estão subjacentes ao comportamento manifesto dos membros do grupo. A dimensão emocional e afectiva dos grupos constitui o principal foco dos estudos que se inserem nesta perspectiva.

⁴⁷ De acordo com Passos (2005) as diferentes perspectivas podem, ainda, ser distinguidas entre si em função de 1) considerarem o grupo uma realidade objectiva ou, por contraste, uma construção social, 2) integrarem um ou múltiplos níveis de análise e 3) estabelecerem ou não princípios normativos sobre o próprio grupo.

⁴⁸ Na sua categorização, Poole et al. (2004) caracterizam cada perspectiva em termos a) da concepção de grupo que as mesmas possuem, b) do tipo de *inputs*, *processos* e *outputs* que focalizam nos seus estudos e c) da ênfase relativa que atribuem às variáveis de *input*, de *processo* ou de *output*.

- Perspectiva Funcional: analisa os grupos em termos dos *inputs* e/ou processos que influenciam a eficácia grupal. Assumindo que os grupos são orientados para objectivos e que o seu desempenho pode ser avaliado, os investigadores que adoptam esta perspectiva procuram identificar os comportamentos de grupo e as actividades que promovem a eficácia, bem como os que a inibem.
- Perspectiva Temporal: estuda a forma como os grupos se desenvolvem e modificam ao longo do tempo. O tempo e a mudança são, assim, concebidos como centrais para a análise dos grupos.
- Perspectiva do Conflito/Poder/Estatuto: estuda a dinâmica do poder, estatuto e recursos, bem como as relações sociais e as estruturas de grupo associadas a esses processos. Assume que existem iniquidades entre os membros no que se refere a recursos, estatuto e poder, focando-se na forma como estas iniquidades são geradas e reproduzidas e como influenciam os processos de grupo e os seus resultados
- Perspectiva Simbólico–interpretativa: estuda a construção social do grupo dando particular relevância ao significado que o grupo tem para os seus membros.
- Perspectiva da Identidade Social: analisa os grupos em termos do significado que o grupo tem para os seus membros, a sua identificação com o grupo, a identidade social construída com base nessa identificação e as dinâmicas entre o *ingroup* e o *outgroup* (endo e exogrupo), como resultado da identidade social. Embora o seu foco seja colocado nas relações entre diferentes grupos sociais, mostra-se igualmente útil e utilizável para compreender a dinâmica intragrupo.
- Perspectiva da Evolução Social: estuda os grupos em termos de teoria da evolução (estendida, então, da biologia para a esfera do comportamento grupal), considerando que os indivíduos têm propensão para certo tipo de grupos e de normas grupais (por exemplo, de cooperação) que se

desenvolveram por elevarem a possibilidade de sobrevivência e reprodução. A estrutura do grupo e a interacção dos seus membros reflecte, assim, forças evolucionárias que têm condicionado o comportamento social do Homem ao longo de milhares de anos.

- Perspectiva das redes sociais: estuda os grupos como estruturas interligadas numa rede social mais vasta, na qual estão relacionados com outros grupos e indivíduos.
- Perspectiva de Género/Feminista: investiga os grupos enquanto estrutura social em que o poder e o privilégio são estabelecidos através de interacções que favorecem um género sobre o outro. Trata-se de uma perspectiva que utiliza, em muitos casos, uma abordagem feminista que, mais do que preocupada em explicar/descrever como a variável género afecta o grupo, visa eliminar dos grupos as relações de domínio do género masculino sobre o feminino.

2. Os grupos nas organizações: os mais relevantes marcos históricos do estudo dos grupos com impacto no domínio das organizações

Nos pontos anteriores do presente capítulo procurámos traçar os contornos relativos ao estudo dos grupos e seus processos, explicitando, sinteticamente, e de forma cronológica, as principais linhas de investigação e apresentando um conjunto de perspectivas que, de acordo com Poole et al. (2004), as permitem organizar e integrar conceptualmente. A relevância dos estudos conduzidos por Elton Mayo em Hawthorne, da Teoria de Campo de Kurt Lewin e da Abordagem Sociotécnica desenvolvida pelos investigadores do Tavistock Institute, bem como o impacto produzido sobre o conhecimento (e a intervenção) acerca dos grupos e seus processos, em particular no que respeita ao domínio organizacional, justificam que lhes dediquemos, em seguida, particular atenção.

2.1. Elton Mayo e os Estudos de Hawthorne

Os estudos realizados sob a coordenação de Elton Mayo na fábrica de Hawthorne da empresa Western Electric marcaram o primeiro esforço científico para demonstrar a importância dos grupos nas organizações e deram um importante estímulo ao desenvolvimento de uma multiplicidade de estudos empíricos centrados no nível de análise grupal e à aplicação dos grupos nos contextos organizacionais (Arrow et al., 2000; Dimas, 2007; Guzzo, 1996; Leavitt, 1975; Lourenço, Miguez, Gomes & Freire, 2000; Savoie & Beaudin, 1995).

Não cabendo, no presente ponto, a apresentação pormenorizada da investigação realizada procuraremos, em seguida, salientar de que forma a mesma contribuiu para a produção de conhecimento a respeito da génese, dinâmica e funcionamento dos grupos.

Inicialmente projectadas e desenvolvidas numa perspectiva clássica do trabalho e das organizações e com objectivos situados a nível individual, as observações realizadas no decorrer dos estudos de Hawthorne conduziram a que, de forma surpreendente para a própria equipa de investigadores, o nível grupal se tenha tornado o principal nível de análise (Lourenço et al., 2000).

Com efeito, os dois primeiros conjuntos de experiências (realizados entre 1924 e 1927 pela administração da Western Electric Company, em colaboração com o National Research Council e entre 1927 e 1931, já com a presença de Elton Mayo) cuja finalidade consistia em perceber a influência das condições de trabalho na produtividade dos trabalhadores, conduziram, desde logo, a resultados de difícil interpretação à luz da abordagem clássica e fizeram emergir a hipótese de serem factores humanos, mais do que factores físicos, a determinar o comportamento dos indivíduos na organização:

- por um lado, no primeiro conjunto de experiências, realizado em diferentes departamentos da empresa e focalizado no efeito das condições de iluminação sobre a produção, os investigadores observaram que contrariamente ao esperado, o facto de alterar as condições de iluminação (aumentar ou decrescer a intensidade da mesma) não conduzia,

necessariamente a uma correspondente alteração na produção, a qual, em alguns casos, parecia flutuar “aleatoriamente”, indiciando associar-se a outros factores;

- por outro lado, no segundo conjunto de estudos – a experiência da Sala de Teste de Montagem de Relés (*Relay Assembly Test Room*) –, incidindo num conjunto de seis operadoras e centrado no possível impacto de outras variáveis do contexto/condições de trabalho (como a introdução de mudanças no sistema de pagamento, implementação de pausas ou redução de horário de trabalho), os resultados revelaram-se, novamente, surpreendentes já que o nível de produção aumentava, mesmo quando as condições de trabalho se mantinham e até quando os benefícios eram retirados. Os sucessivos aumentos da produção não poderiam ser, desta forma, atribuídos à introdução de alterações nas condições de trabalho.

Como explicar, então, o ocorrido nas experiências realizadas? Os resultados (e as observações efectuadas) indicavam que havia outro factor a condicionar os resultados das experiências, algo que ultrapassava o controlo dos experimentadores. De uma forma particular, na experiência da Sala de Teste de Montagem de Relés, os investigadores observaram que à medida que as semanas passavam, que os meses se sucediam, as relações entre as operárias se tornavam cada vez mais ricas e profundas, propiciando um clima agradável de trabalho. Na sala de teste já não existiam apenas operadoras a trabalhar individualmente na montagem de componentes telefónicos: uma entidade nova, com as suas características, normas e padrões específicos de desempenho, tinha emergido – o grupo.

A interacção e a interdependência existentes entre as operárias, propiciadas pelo facto de trabalharem numa sala independente do restante departamento, reforçaram a tendência para se tornarem num “self-conscious group” (Landsberger, 1958, p. 10). O facto de serem olhadas com uma certa inveja pelas restantes colegas de trabalho, por terem sido as escolhidas para participar na experiência e por trabalharem em condições diferentes daquelas que existiam no departamento, contribuiu, igualmente, para que as relações dentro do grupo se tornassem mais fortes e ainda mais coesas.

O esforço empreendido pelos investigadores com o fim de controlarem as variáveis capazes de interferir na análise do efeito das condições de trabalho na produtividade parecia, desta forma, ter sido inglório: o clima psicológico que se desenvolvia na sala de teste tinha escapado ao controlo dos investigadores e actuava, agora, como uma terceira variável, contribuindo, de forma decisiva, para a explicação dos resultados encontrados. Um conjunto de milhares de entrevistas realizadas com enfoque nas relações humanas levou a equipa de investigadores a concluir que a causa determinante do comportamento dos indivíduos seria fundamentalmente de tipo social e grupal: as atitudes dos indivíduos na organização seriam condicionadas pelas normas e regras dos seus grupos de pertença. Os indivíduos não actuariam, então, enquanto sujeitos isolados, mas sim como membros de um determinado grupo, pelo que para compreender o comportamento individual seria necessário analisar o comportamento do grupo.

O conjunto de conclusões extraídas da investigação realizada entre 1924 e 1931 desencadeou o terceiro (e decisivo) conjunto de experiências, já claramente focalizado nas questões grupais – a experiência da sala de observação de montagem de terminais (*Bank Wiring Observation Room*) – que, pela forma como evidenciou a importância dos grupos (neste caso, informais) no comportamento individual, se tornou uma das mais famosas e significativas para o conhecimento do funcionamento dos grupos no contexto organizacional, razão pela qual consideramos relevante descrevê-la de forma um pouco mais pormenorizada.

Esta série de experiências prolongou-se ao longo de seis meses, no decorrer dos quais foram observados, numa sala preparada para o efeito, 14 operários divididos em três subgrupos. A observação das interações entre os 14 operários revelou a emergência de dois grupos informais, cada qual com as suas regras e normas de funcionamento: o *grupo da frente* (*group in front*), que incluía a equipa localizada perto da entrada, um inspector e um dos membros da equipa que trabalhava no centro da sala e o *grupo de trás* (*group in back*), que integrava a equipa que trabalhava na parte posterior da sala e um dos elementos da equipa do centro. Os membros do *grupo da frente* consideravam-se a si próprios superiores aos membros do

grupo de trás, eram mais conscienciosos e produtivos, e auto-avaliavam as conversas que mantinham entre si como apresentando maior profundidade do que aquelas que eram mantidas pelo outro grupo. Os membros do *grupo de trás* envolviam-se com frequência em conflitos, não cumpriam as normas estabelecidas e relatavam níveis de produção superiores ao que de facto produziam. Na sala de observação coabitavam, desta forma, dois tipos diferentes de estrutura – o grupo formal e o grupo informal – com características próprias e que influenciavam, de uma forma determinada, as condutas dos trabalhadores.

Paralelamente às normas informais específicas de cada um dos grupos, desenvolveram-se normas comuns relacionadas, nomeadamente, com os níveis de produção. Com efeito, os operários acordaram um determinado nível de produção, aceite por todos como o mais adequado, e exerciam pressão sobre os colegas que tentavam ultrapassar ou diminuir os níveis acordados. Para não tornar os padrões de exigência excessivos, o grupo criara as suas próprias normas e vigiava o seu cumprimento.

Este estudo vem, deste modo, colocar em evidência o grupo enquanto factor de socialização e de cooperação. O comportamento dos diferentes actores organizacionais é influenciado por normas e regras, implícitas e partilhadas, que dão corpo a uma estrutura informal que coabita juntamente com a estrutura formal da organização.

O conjunto de estudos desenvolvido na Fábrica de Hawthorne da Western Electric Company pela equipa de investigadores liderada por Elton Mayo influenciou, de forma determinante, o conhecimento produzido no âmbito das Ciências das Organizações, tendo conduzido à emergência de um novo paradigma: a Escola das Relações Humanas. São, com efeito, poucas as investigações e experiências que tiveram um tão grande impacto numa determinada disciplina ou campo de conhecimento como os estudos de Hawthorne tiveram nas Ciências Sociais.

Em nossa opinião, o principal contributo da experiência de Hawthorne para o estudo dos grupos consiste, exactamente, no próprio estudo dos grupos. Foi, efectivamente, com os trabalhos de Elton Mayo e da sua equipa de investigação que, pela primeira vez, o grupo foi tomado, no contexto organizacional, como unidade de análise e de estudo.

Para além de chamarem a atenção para a importância de estudar o grupo enquanto unidade de análise, as experiências de Elton Mayo vêm, na nossa perspectiva, colocar em evidência o carácter evolutivo do grupo. Embora os investigadores não tenham conduzido nem analisado os estudos de Hawthorne à luz da abordagem desenvolvimental (foi necessário esperar mais umas décadas para que os grupos fossem encarados como fenómenos dinâmicos), um olhar crítico sobre os resultados apresentados permite-nos tecer, a este propósito, algumas considerações. As mudanças ao nível da produtividade que foram acontecendo no decorrer das várias experiências, nomeadamente na experiência da sala de teste de montagem de relés, ou até mesmo na experiência inicial em que se procuravam estudar os efeitos da iluminação, não poderão ter sido o resultado da dinâmica evolutiva do próprio grupo? À medida que o tempo passava, as interações entre os membros dos grupos em observação aprofundavam-se, a comunicação tornava-se mais rica, aumentava a consciência dos alvos e os comportamentos de cooperação. Fruto das interações que se estabeleciam entre os seus membros, os grupos evoluíam, desenvolviam novas formas de operar e de se adaptarem aos seus contextos, isto é, maturavam.

Os estudos de Hawthorne vieram, por outro lado, demonstrar a forma como as condutas individuais podem ser influenciadas pelos padrões e normas dos grupos de pertença. Não é apenas a estrutura formal que, através de regulamentações e de prescrições, determina o comportamento dos actores organizacionais. As interações que se estabelecem entre os indivíduos dentro das organizações propiciam a emergência de grupos informais, com as suas próprias normas e atitudes, com os seus padrões de actuação diferenciados. A estrutura informal vai coexistir com a estrutura formal, facilitando, nomeadamente, o processo de socialização organizacional e a satisfação das necessidades sociais dos indivíduos nas organizações.

Por último, os estudos de Hawthorne colocaram em evidência um aspecto fundamental dos grupos e que só mais tarde, com a abordagem sociotécnica, foi conceptualizado e analisado: a sua natureza social e técnica. Com efeito, o comportamento dos indivíduos e dos grupos nas organizações é orientado não apenas para a realização das tarefas tendo em vista a prossecução dos objectivos, mas também para a satisfação das necessidades

individuais de relação, de pertença, de integração. Compreender os grupos, requer, desta forma, uma análise aprofundada aos seus mecanismos de funcionamento e às relações sociais que neles se estabelecem. Os estudos conduzidos por Elton Mayo mostram-nos, por outro lado, que a introdução de mudanças técnicas e de inovações nos processos produtivos vão ser condicionadas pelas crenças, regras e normas que emergem no seio dos grupos, fruto das relações sociais que se estabelecem entre os seus diferentes elementos. Os dois subsistemas grupais – social e técnico – funcionam de tal forma interactiva e interdependente, que mudar o subsistema técnico implica também mudar o subsistema humano (da mesma forma, qualquer alteração no subsistema humano produz impacto no subsistema técnico).

2.2. Kurt Lewin e a Teoria de Campo

Nos finais dos anos 30, Kurt Lewin inicia um conjunto de estudos que conduziu a uma verdadeira construção teórica acerca dos grupos, ainda hoje uma referência (Lemoine, 1995; Lourenço, 2002). A obra de Kurt Lewin foi de extrema importância para o conhecimento da natureza e do funcionamento dos grupos, tendo contribuído de forma relevante para o desenvolvimento das Ciências Psicológicas, de um modo geral, e da Psicologia Social e da Psicologia das Organizações, em particular. Partindo de conceitos da Física e sob a influência da Psicologia da *Gestalt*, Lewin (1947) descreve e explicita as dinâmicas que estão subjacentes às interacções sociais, clarificando o papel do grupo enquanto determinante do comportamento individual. Na sua perspectiva, os grupos assemelham-se às moléculas do mundo físico: são um todo dinâmico, com as suas propriedades específicas, não redutíveis à soma das propriedades dos elementos que os compõem. Neste sentido, os grupos existem tal como as moléculas existem, e para compreender o seu funcionamento não basta analisar os elementos que os constituem, da mesma forma que para avaliar a dinâmica das moléculas não é suficiente o estudo dos átomos e dos iões.

Na perspectiva lewiniana, os grupos são um “campo social”, uma totalidade dinâmica, cujos elementos estão em constante interacção,

caracterizando-se pela sua interdependência. Na base da formação dos grupos está, desta forma, a noção de interdependência. O que caracteriza e mantém um grupo não é a semelhança existente entre os seus membros, mas o facto de estes serem interdependentes. É a necessidade de resolver tarefas colectivas e a consciência de que em grupo é maior a probabilidade de se alcançarem as finalidades individuais que une um determinado conjunto de pessoas, dando origem à emergência de um grupo. Neste sentido, para Lewin (op. cit.), um grupo não é apenas mais do que a soma das suas partes – é qualitativamente diferente.

Os estudos experimentais de Kurt Lewin com pequenos grupos têm o seu início nos finais dos anos 30 e marcam a transição de uma psicologia centrada no indivíduo para uma psicologia centrada no grupo – não são já as propriedades dos indivíduos que são observadas, mas sim as propriedades dos seus grupos de pertença (Pereira, 2002). Nos primeiros estudos conduzidos, Lewin, juntamente com Lippitt e White (1939), analisaram os efeitos de três tipos de liderança – autocrática, democrática e *laissez-faire* – no comportamento, na satisfação e na produtividade de diferentes grupos de escuteiros. Os resultados apontaram para a existência de diferenças no comportamento e nos resultados dos grupos em função da liderança que sobre eles era exercida: a liderança democrática foi a que induziu maior satisfação e cooperação e a liderança autocrática a que conduziu a uma maior produtividade; a liderança *laissez-faire* foi a que produziu piores resultados.

A importância dos grupos e das suas normas na determinação do comportamento individual ficou bem visível nos trabalhos conduzidos por Lewin e sua equipa de investigadores, por solicitação do governo norte-americano, tendo em vista a modificação dos hábitos alimentares da população americana durante a II Guerra Mundial. Perante a ineficácia dos métodos de propaganda tradicionais na alteração dos hábitos instituídos (e.g., relutância em dar sumo de limão, laranja, e óleo de fígado de bacalhau aos bebés), Lewin e colaboradores empreenderam uma série de estudos com grupos, com o pressuposto de que se o processo que conduz à mudança de valores fosse realizado em grupo teria maior impacto e seria mais duradouro.

Num dos estudos realizados, foram constituídos dois grupos de donas de casa de uma cidade do oeste americano: um dos grupos foi exposto a

uma comunicação sobre o valor do consumo elevado de leite fresco, enquanto o outro participou numa discussão sobre a mesma problemática. A mudança no consumo de leite foi avaliada após duas semanas e, novamente, após quatro semanas. Os resultados revelaram que quando a decisão que conduz à mudança de atitudes (neste caso, à mudança dos hábitos alimentares) é tomada em grupo é mais eficaz e mais estável.

O interesse de Lewin pelo estudo da dinâmica de grupos prolonga-se para além do período da Guerra e traduz-se na fundação, em 1945, do *Center for Group Dynamics* no MIT (Massachusetts Institute of Technology). O seu contributo para a Psicologia dos Grupos relaciona-se, ainda, com a criação dos *T-Groups*, um tipo de formação desenhada para aumentar o desenvolvimento pessoal, o auto-conhecimento e a capacidade para compreender as relações nos grupos.

Os trabalhos de investigação desenvolvidos por Kurt Lewin constituem, consensualmente, um dos mais importantes e significativos marcos históricos no estudo dos grupos, pela forma como contribuíram para compreender o funcionamento dos grupos e os seus efeitos ao nível das condutas individuais. As suas ideias inovadoras são, ainda hoje, uma referência, sendo desenvolvidas e testadas em variados contextos.

Um dos principais contributos de Lewin para a Psicologia dos Grupos relaciona-se com o próprio reconhecimento da existência do grupo. Para Lewin, o grupo existe: é uma realidade complexa, tem propriedades específicas, tem características diferenciadas que são passíveis de análise e de medição. Desta forma, o conhecimento sobre os fenómenos e os processos grupais só pode ser alcançado se o nível de análise se centrar no grupo e não no indivíduo (Lewin, 1951). É a partir deste momento que processos como a liderança, os padrões de comunicação, o clima, os conflitos, começam a ser estudados como processos grupais.

A conceptualização do grupo enquanto totalidade dinâmica, impossível de reduzir aos seus elementos constituintes, marcada pela interdependência existente entre as suas partes (e não pela sua semelhança), traduz-se num importante contributo para a compreensão da própria génese do grupo. Um conjunto de pessoas reunido num mesmo local transforma-se num grupo apenas no momento em que partilha um mesmo alvo comum e que

estabelece entre si ligações directas tendo em vista a sua prossecução. São as relações entre os indivíduos, marcadas pela interdependência, pela influência recíproca e pelo fim comum, que permitem passar da simples soma de indivíduos para o grupo. A interdependência não é, somente, um dos elementos fundadores do grupo – é condição para a sua manutenção, evolução e desenvolvimento.

É, por último, com os trabalhos de Kurt Lewin que se assiste ao aparecimento da expressão Dinâmica de Grupos, hoje utilizada por inúmeros autores para significar, por um lado, um campo de estudo orientado para a análise da natureza do pequeno grupo como fenómeno psicossocial e das leis que regem o seu desenvolvimento e, por outro, um conjunto de métodos e técnicas que permite agir sobre o indivíduo, através dos grupos, bem como agir sobre grandes grupos e organizações sociais mais amplas, de igual modo, através dos grupos (Lourenço, 2002).

2.3. A Abordagem Sociotécnica do Tavistock Institute

Para o conhecimento dos grupos, sua dinâmica e funcionamento, contribuíram, igualmente, e de modo ímpar, os trabalhos desenvolvidos pelo Tavistock Institute of Human Relations, fundado em 1946, em Londres.

Do vasto conjunto de experiências realizado pelos investigadores do Tavistock Institute no início da segunda metade do século passado, centrar-nos-emos nos estudos desenvolvidos por Trist e Bamforth nas minas de carvão Britânicas e na experiência conduzida por Rice, em Ahmedabad, no noroeste da Índia, por considerarmos constituírem pedras fundamentais na construção daquela que é consensualmente reconhecida como uma das abordagens mais importantes e paradigmáticas – a teoria sociotécnica. O novo olhar para os grupos, enquanto sistemas que integram, de forma interdependente, dois sistemas indissociáveis – o sistema técnico e o sistema social –, introduzido por esta abordagem, deu origem a importantes desenvolvimentos conceptuais e teve um impacto significativo nas práticas organizacionais, revelando-se, ainda hoje, de grande actualidade.

A investigação realizada nas minas de carvão britânicas por Trist e Bamforth (1951), geralmente considerada como o ponto de arranque da abordagem sociotécnica, aconteceu numa altura em que a indústria de extracção de carvão havia sofrido alterações significativas, decorrentes da sua nacionalização e da introdução da mecanização no processo produtivo. A organização do trabalho anterior à mecanização caracterizava-se pela existência de pequenos grupos constituídos por dois mineiros experientes, aos quais se associava um carregador que transportava para o exterior o carvão extraído. As equipas possuíam autonomia para seleccionar os seus membros e eram responsáveis por toda a sequência das operações de mineração, sendo o ritmo com que produziam por elas regulado. A autonomia de que dispunham e a possibilidade de participarem activamente na organização do trabalho, facilitava o desenvolvimento dos níveis de coesão e permitia que a satisfação no trabalho fosse elevada e o absentismo quase inexistente (Ferreira, 2001; Trist & Bamforth, 1951). A introdução da mecanização nas diferentes operações relacionadas com a actividade das minas de carvão conduziu a uma reorganização do trabalho. Desde então, cada mineiro fica encarregado de um único posto de trabalho e de executar uma só parte das tarefas que antes eram distribuídas, de uma forma rotativa, por toda a equipa. Para rentabilizar a utilização das máquinas, as unidades trabalhadas passam a ser largas extensões de parede e as tarefas são divididas entre os mineiros e distribuídas por três turnos que envolvem um ciclo de laboração de 24 horas. Com esta nova forma de trabalho é também introduzido um sistema de remuneração diferenciado.

A organização do trabalho que surge como resultado da introdução dos processos mecanizados de extracção de carvão é feita a partir de pressupostos técnicos, sem que as suas consequências ao nível social sejam avaliadas (Keating, 1987). A organização social, antes marcada por uma elevada coesão entre os mineiros, fica fragmentada no tempo e no espaço. Com a separação em turnos, a comunicação entre os mineiros torna-se difícil ou mesmo impossível. Mesmo entre os trabalhadores de um turno, as condições físicas de trabalho dificultam significativamente a comunicação. O mal-estar entre os mineiros e entre estes e a direcção

das minas generaliza-se, os conflitos tornam-se recorrentes, a satisfação e a motivação dos trabalhadores diminui e o absentismo aumenta.

Trist e Bamforth (1951) observaram que, paralelamente a esta forma de organização de trabalho, se desenvolveu, de forma espontânea, em alguns poços onde as características geológicas não facilitavam a mineração em faces longas, um outro tipo de organização que retomava algumas das características do sistema pré-mecanização. Tal como acontecia antes da introdução da mecanização, cada grupo seleccionava os seus membros e trabalhava de forma autónoma, sem necessidade de supervisão para a coordenação das tarefas e era polivalente, na medida em que possuía capacidades para executar todas as tarefas. Todos participavam e decidiam sobre as formas mais adequadas de organização do trabalho. Por outro lado, o sistema de remunerações era calculado com base na produção do grupo e partindo do princípio de que todos os mineiros executavam trabalho equivalente (Buchanan, 1979). Em resultado das mudanças introduzidas, o ambiente geral do trabalho nessas minas era substancialmente diferente daquele que predominava no sistema convencional mecânico, os níveis de absentismo eram baixos e a satisfação com o trabalho elevada.

Simultaneamente ao estudo efectuado nas minas de carvão britânicas por Trist e Bamforth, um outro investigador do Tavistock, A. K. Rice (1955a, 1955b, 1963) desenvolveu na Ahmedabad Manufacturing and Calico Printing Company, em Ahmedabad, na Índia, um conjunto de investigações com implicações igualmente importantes para o conhecimento dos grupos e para a adopção da noção de trabalho em grupo como constructo organizacional. Com a finalidade de modernizar o processo de fabrico, esta empresa tinha instalado na sua fábrica 224 teares automáticos que produziam uma variedade de tecidos e que se encontravam organizados em linhas de produção. A introdução de maquinaria nova e de novos métodos de trabalho produziu alterações na natureza das tarefas desempenhadas pelos trabalhadores, que passaram a ser altamente fragmentadas, repetitivas e rotineiras, à semelhança daquilo que acontecia na altura nas empresas britânicas e americanas. Devido à natureza contínua do processo de fabrico a interdependência das tarefas era muito elevada. Contudo, a inexistência de um controle e de uma supervisão eficaz, impedia a coordenação efectiva entre

os vários postos de trabalho e cada trabalhador executava as suas tarefas de uma forma individual e descoordenada em relação aos colegas. O carácter rotineiro das tarefas e as dificuldades de coordenação, fizeram emergir problemas de relacionamento entre os trabalhadores, a administração e os sindicatos, e conduziram a uma perda do significado do trabalho, à diminuição do moral e a uma baixa produtividade. À semelhança do que havia acontecido com a introdução da mecanização nas minas britânicas, as alterações no sistema tecnológico tinham sido implementadas sem ter havido uma análise ao sistema social.

Apenas uma reorganização do processo produtivo poderia devolver significado ao trabalho e pôr termo aos problemas existentes. É neste contexto que Rice (1955a) propõe a constituição de grupos de trabalho, compostos por 6 a 8 pessoas, que seriam responsáveis pela execução completa de uma determinada tarefa. Cada grupo ficaria responsável por sessenta e quatro teares e seria estruturado em função de três escalões: o líder, que seria responsável pela coordenação do grupo; trabalhadores qualificados, responsáveis pela tecelagem e pela manutenção das máquinas; trabalhadores menos qualificados que ficariam, por exemplo, encarregados de limpar os postos de trabalho e os teares. A estratégia inicial previa a implementação experimental deste sistema apenas num grupo de trabalho. Contudo, o plano foi ultrapassado por iniciativa dos trabalhadores que, quando foram informados pela gestão do projecto que iria ser desenvolvido, se reorganizaram espontaneamente, tendo constituído quatro grupos de trabalho. As alterações introduzidas conduziram a um aumento imediato de produtividade que foi, contudo, acompanhado por um aumento dos desperdícios e por problemas ao nível da manutenção das máquinas. Após a fase inicial de adaptação, o desempenho estabilizou traduzindo-se num aumento do nível de eficiência e numa redução do número de desperdícios relativamente à época anterior à reorganização.

Perante o sucesso obtido pelos grupos de trabalho da fase experimental, traduzido quer no aumento da produtividade quer no aumento do moral e da satisfação dos participantes, os restantes trabalhadores solicitaram à administração que lhes fosse concedida a possibilidade de se organizarem, igualmente, em unidades operacionais. O pedido foi deferido, pelo que os

grupos autónomos se generalizaram a todo o *atelier* automatizado, tendo-se mantido os resultados positivos já referidos.

Os estudos desenvolvidos pelos investigadores do Tavistock Institute nas minas de carvão britânicas e em Ahmedabad, ao evidenciarem as interconexões que se estabelecem entre os membros do grupo, as tarefas e os instrumentos, vão constituir a base para a conceptualização da essência sociotécnica dos grupos. Enquanto sistemas, os grupos são constituídos por dois subsistemas, interactivos e indissociáveis, embora distinguíveis, em torno dos quais gira tudo o que acontece em cada grupo: um subsistema técnico ou de tarefa, que engloba as actividades necessárias à produção de algo, as suas características e as relações que entre essas actividades se estabelecem, e por um subsistema social ou afectivo, que se refere ao conjunto das pessoas, suas características e relações (Keating, 1987; Lourenço, 2002).

As investigações desenvolvidas permitiram, ainda, evidenciar que somente uma organização de trabalho que optimize simultaneamente os dois subsistemas pode gerar um bom nível de desempenho e uma experiência social positiva (Guzzo & Shea, 1992). As alterações à organização do trabalho efectuadas com a introdução dos processos mecanizados, quer nas minas de carvão, na Grã-Bretanha, quer no âmbito da tecelagem, na Índia, traduziram-se numa tentativa de otimizar o sistema técnico, sem ter em conta o sistema social. Através da reorganização do processo produtivo, com a constituição de grupos de trabalho, houve uma harmonização do sistema técnico com o sistema social, na medida em que passaram a ser respeitadas quer as dimensões económicas do processo produtivo quer as psicológicas e psicossociais. A eficácia alcançada pelo sistema de organização baseado em grupos com um grau elevado de autonomia e de qualificação estimulou a sua utilização em múltiplos e diversos contextos, sob a designação de grupos semi-autónomos. Constituindo uma das principais referências do modelo sociotécnico, os grupos semi-autónomos não foram, desta forma, inventados pelos investigadores do Tavistock. Na realidade, como está bem patente sobretudo nos estudos nas minas britânicas, os grupos de trabalho autónomos emergiram como uma resposta intuitiva e espontânea a condições de trabalho adversas (Buchanan, 2000). A contribuição dos investigadores

do Tavistock consistiu no reconhecimento, documentação e publicitação desta ideia (Mueller, Procter & Buchanan, 2000).

Em suma, a abordagem sociotécnica funda-se na ideia de que os grupos são sistemas abertos, constituídos por dois subsistemas (social e técnico) que interagem entre si e estabelecem com a envolvente uma relação de interdependência. A eficácia total do sistema pode apenas ser conseguida se houver uma conciliação entre aqueles que são os objectivos de tarefa e os objectivos sociais.

3. O Grupo: Um Sistema Sociotécnico, Intersubjectivo, Interdependente e Dinâmico

3.1. Definição de Grupo

No ponto anterior do presente capítulo procurámos clarificar os principais contributos daqueles que são, sob o nosso ponto de vista, os principais marcos históricos no estudo dos grupos. Como referimos aquando da introdução ao mesmo, não foi inocente a nossa opção de definir grupo apenas neste momento. É, com efeito, à luz da Teoria de Campo e da Escola Sociotécnica que pensamos o grupo, a sua dinâmica e as condições que subjazem à sua emergência. Recuperando, então, as contribuições das abordagens referidas e, na linha de Lourenço (2002), definimos grupo como um sistema social, constituído por um conjunto de indivíduos que interagem regularmente, de uma forma interdependente, tendo em vista o alcance de um alvo comum mobilizador. Enquanto sistema social, o grupo funda-se (e desenvolve-se) a partir das relações (ou interacções) de interdependência entre os seus elementos e com a envolvente. Porque qualquer sistema é finalizado, o grupo funda-se, igualmente, em torno de um objecto de encontro comum – o alvo comum – que é percebido, valorizado e integrado pelos seus membros, os quais dinamizam os seus comportamentos em sua direcção (não basta a existência do alvo comum, a mobilização para a acção é fundamental). Na medida em que constitui um todo distinto do seu contexto

(embora mantendo com ele uma maior, ou menor, interdependência), possui fronteiras temporais e psicológicas que implicam a consciência de inclusão/pertença e possibilitam aos seus membros, e a outros, quer a percepção de quando se constituiu e quando deixou de ser grupo, quer a identificação, em cada momento, daquilo que está dentro (quem é membro) do que está fora (quem não o é). Importa notar que o grupo possui uma natureza intersubjectiva – porque a sua existência passa pela percepção da sua “realidade” por parte dos membros e dos não membros – que se expressa através de uma dinâmica relacional – a dinâmica de grupo – que assenta num campo de forças tensionais, dá forma e caracteriza cada grupo, isto é, cada sistema interactivo único/específico.

As noções de sistema, de alvo comum, de interacção e de interdependência, as quais se encontram presentes na maior parte das definições existentes na literatura (v.g., Arrow et al., 2000; Guzzo & Dickson, 1996; Johnson & Johnson, 1987; McGrath & Kravitz, 1982; St. Arnaud, 1978; Wheelan, 1994), traduzem, assim, a base em que assenta o nosso conceito de grupo.

Definir o grupo enquanto sistema pressupõe o reconhecimento da existência de um todo que emerge em resultado das inter-relações mútuas que se estabelecem entre as suas unidades (Von Bertalanffy, 1968). É perspetivar o grupo como uma realidade, uma entidade viva que transcende e não pode ser explicada pela experiência individual (Dimas, 2007; Lourenço, 2002). As ligações que se estabelecem entre as diferentes componentes do sistema grupo fazem emergir uma entidade – o todo – que é algo mais do que a soma das contribuições individuais. Neste sentido, o grupo é enriquecimento. Todas as relações grupais exercem, no entanto, sobre os membros do grupo, um conjunto de restrições, de constrangimentos, que conduz a que as contribuições individuais se *diluem* no sistema. Toda a associação implica constrangimentos quer eles sejam exercidos pelas partes interdependentes (umas sobre as outras), pelas partes sobre o todo ou ainda pelo todo sobre as partes. O grupo é, desta forma, também empobrecimento. Será, então, adequado dizer que o grupo é mais do que a soma dos elementos que o constituem? Ou é mais ajustado referir que o grupo é menos do que a soma das suas partes? Na realidade, o grupo é ao mesmo tempo

mais, menos e diferente do que a soma das suas partes; as partes são menos, eventualmente mais, e de qualquer forma diferentes do que seriam fora do grupo (Keating, 1987).

O comportamento do grupo é, assim, o resultado das relações que se estabelecem entre os seus membros e entre estes e o todo. No entanto, o grupo não é um sistema fechado. Enquanto fenómeno de natureza sistémica, o grupo integra-se num sistema mais amplo (supra-sistema) cujas propriedades influencia e pelas quais é influenciado. Esta orientação sobre os grupos assenta no pressuposto de que os grupos são construídos tanto de dentro para fora como de fora para dentro, sendo condição do grupo influenciar a envolvente e ser por ela influenciado (Bouwen & Fry, 1996; Heinen & Jacobson, 1976; Wheelan, 1994). O comportamento do grupo será, então, função do próprio grupo e da sua envolvente. A forma como o grupo opera é afectada por factores intragrupais, tais como o seu nível de desenvolvimento, a sua cultura, os seus processos de comunicação e a sua estrutura, os quais são, no entanto, igualmente afectados pelo ambiente no qual o grupo se insere (Lourenço, 2002).

Na linha da abordagem sociotécnica, perspectivamos os grupos como sistemas que não englobam apenas uma colecção de membros, mas também se referem a objectos/instrumentos/ferramentas, recursos e tecnologia disponível (Miller & Rice, 1967). Neste sentido, compreender o grupo requer uma análise das interconexões que se estabelecem entre os membros e entre os membros e a envolvente, como já aludimos anteriormente, mas também entre os membros, as tarefas e os instrumentos. O grupo edifica-se em torno de dois subsistemas estruturantes, em redor dos quais gira tudo o que acontece em cada grupo – o sistema tarefa e o sistema socioafectivo. O sistema tarefa refere-se ao conjunto de pessoas que trabalha, de uma forma articulada, na execução de uma determinada tarefa, tendo em vista o alcance de objectivos comuns. O sistema afectivo refere-se a esse mesmo conjunto de pessoas no que diz respeito ao seu empenho no sentido da realização das suas necessidades ao nível social e afectivo. O sucesso do grupo, a sua viabilidade e integridade, vai, desta forma, depender da sua capacidade para satisfazer os objectivos em resultado dos quais foi formado e as necessidades dos membros que o constituem. A prossecução dos alvos

comuns pressupõe interacção, dinamismo, interdependência. Com o fim de alcançarem os objectivos que fundamentaram a constituição do grupo é necessária a contribuição interactiva de todos os membros, os quais são interdependentes devido às tarefas que realizam enquanto membros do grupo, de tal forma que se um acontecimento afectar um indivíduo afectará todos os outros. O conceito de interdependência é, pois, fundamental para a compreensão da realidade grupal. Como sublinha Lewin (1951), a essência de um grupo não é a semelhança ou a diferença entre os seus membros, mas a sua interdependência. O grupo nasce, desta forma, fruto da interdependência existente entre os elementos que o constituem, e desenvolve-se através do estabelecimento de relações de interdependência entre os seus elementos e entre estes e a envolvente.

3.2. Grupos ou Equipas de Trabalho?

Nos pontos que, no presente capítulo, dedicámos à investigação no domínio dos grupos procurámos deixar claro como, desde há cerca de um século, embora com avanços e retrocessos e nem sempre com o mesmo interesse e intensidade, se constituiu um corpo de conhecimentos importante e foram estudados grande parte dos processos grupais. Se até aos anos 80 do século passado, com particular incidência na década de 50, a maior parte das investigações enfatizava os processos de interacção entre os membros de um grupo e o impacto desta dinâmica nos mesmos (Guzzo & Shea, 1992), a partir dos anos 70 e, de uma forma particular, desde a década de 80, a (re)emergência do interesse pelo estudo dos grupos como entidades desempenhando tarefas (unidades produtivas) tornou visível uma clara expansão do interesse pelo estudo dos grupos de trabalho e tornou dominante a linha de investigação centrada sobre a compreensão dos grupos nos seus contextos e nas suas múltiplas facetas (Arrow et al., 2000; Guzzo & Shea, 1992). Esta (re)emergência da importância atribuída aos grupos nas organizações, conduziu, a novas orientações teóricas, a alterações ao nível dos métodos de investigação utilizados e a uma mudança de terminologia. O termo equipa, durante muito tempo quase exclusivamente associado ao

desporto (aos desportos colectivos), começou a ser, também, utilizado, com frequência, quer na linguagem quotidiana nas/sobre as organizações em geral quer no vocabulário das ciências organizacionais. A sua crescente utilização, sobretudo no meio empresarial, conduziu, mesmo, a que o vocábulo *equipa* suplantasse largamente o de *grupo* no léxico das ciências que se ocupam do estudo das organizações (Guzzo & Dickson, 1996) e conduziu ao eclodir, junto da comunidade científica, de uma discussão em torno da relação conceptual entre os dois termos (e.g., Adair, 1988; Hackman, 1990; Katzenbach & Smith, 1993; Lemoine, 1995; West, 1996; Wheelan, 1999).

Serão grupo e equipa entidades diferentes? Em caso de resposta afirmativa, o que distingue as duas entidades? De que falamos quando falamos de grupo e de que falamos quando falamos de equipa?

Para Katzenbach e Smith (1993), é a responsabilidade colectiva pelos resultados de tarefa que distingue equipa de grupo. Assim, enquanto os resultados do grupo são função do que os membros realizam enquanto actores individuais, os resultados da equipa incluem as contribuições individuais e colectivas. Os autores restringem, como consequência, a utilização do termo grupo a situações em que as tarefas desempenhadas apresentam um carácter aditivo ou uma interdependência conjuntiva, associando a existência de níveis elevados de interdependência à emergência da equipa.

Adair (1988), Tannenbaum, Beard e Salas (1992) e também Savoie e Beaudin (1995) colocam a ênfase na distinção entre grupos e equipas na existência de objectivos comuns e na interdependência de papéis e/ou funções. Assim, Adair vê uma equipa como um grupo com uma meta comum e em que há complementaridade nas competências dos membros. Para Tannenbaum, Beard e Salas (1992), numa equipa os membros interagem de uma forma dinâmica e interdependente no alcance dos objectivos comuns. Na perspectiva de Savoie e Beaudin, uma equipa é todo o conjunto formal bem identificado de indivíduos interdependentes no cumprimento de uma tarefa bem definida, relativamente à qual são colectivamente responsáveis.

Na mesma linha, Wheelan (1999) considera que um grupo de trabalho se torna numa equipa quando se estabelecem objectivos partilhados e

quando, para os realizar, se utilizam métodos eficazes; quando um grupo se torna numa equipa o clima eleva-se, o tempo voa, o trabalho flui e as pessoas cooperam no sentido de alcançarem as metas conjuntamente definidas. Arrow et al. (2000), por seu lado, restringem a utilização do termo equipa para as situações em que os grupos de trabalho têm uma duração indeterminada, podendo prolongar-se ao longo de vários projectos.

Para Lemoine (1995) o vocábulo equipa, por contraste com o de grupo, remete para uma entidade que opera no terreno e que possui objectivos formais e explícitos. De acordo com o referido autor, a equipa funciona no terreno ou em relação directa com ele, é composta por actores que trabalham em conjunto com um objectivo bem definido e que possuem papéis e funções claras, nos quais se sentem implicados. Na equipa, o trabalho é orientado para um fim preciso que é reconhecido e partilhado por todos os seus elementos. Lemoine vai, ainda, mais longe na sua distinção entre os dois conceitos e refere que, contrariamente ao que acontece no grupo, na equipa o objectivo das trocas entre os membros se relaciona directamente com a resolução de uma determinada tarefa. Na mesma linha, Bettenhausen (1991) refere que as equipas são mais adequadas ao contexto organizacional porque enquanto os grupos discutem, decidem e delegam, as equipas discutem, decidem e executam. Para Savoie e Brunet (2000), este conjunto de características é suficientemente vasto para ilustrar a emergência de um novo campo de investigação, de uma nova entidade: a equipa. Não podemos discordar mais de tal afirmação.

No seu conjunto, os autores que advogam a equipa como uma (nova) entidade mais adequada ao domínio organizacional do que o grupo, apresentam três argumentos-chave para a necessidade de diferenciação: na equipa existe interdependência, complementaridade entre os membros, enquanto no grupo existe aditividade; na equipa, os objectivos são claros e partilhados e os papéis individuais são reconhecidos e aceites por todos; a equipa é uma entidade operacional, que actua no terreno, que dá resposta às necessidades de tarefa das organizações, sendo o grupo relativo ao sistema social e afectivo.

O primeiro argumento apresentado aponta para a noção de interdependência como característica capaz de diferenciar uma equipa de um grupo.

Assim, nesta nova entidade designada por equipa, os membros estabelecem ligações estreitas entre si, não sendo possível alcançar os objectivos sem a contribuição interactiva de todos. Nos grupos, pelo contrário, os resultados traduzem a contribuição individual dos seus elementos, não existindo por isso uma responsabilidade colectiva pelos resultados grupais. Se a equipa é uma nova entidade caracterizada pela interdependência, como justificar o facto de, já na primeira metade do século passado, Lewin (1951) se referir ao grupo como um campo social que se constitui com base na interdependência entre os seus elementos (e não pela sua semelhança)? Como explicar que, em 1968, Cartwright e Zander identifiquem a interdependência como a base em que assenta o trabalho em grupo, considerando-a condição *sine qua non* para que um determinado agregado de pessoas se transforme num grupo? Na realidade, o grupo é há muito reconhecido e estudado como um sistema, composto por elementos que estabelecem entre si relações interdependentes, em que o todo é diferente da soma das suas partes (como vimos no ponto anterior do presente capítulo, esta concepção assume mesmo grande centralidade e consensualidade no conceito de grupo que encontramos na literatura). Associar à *entidade* equipa propriedades como o dinamismo, a interacção e a interdependência é, desta forma, estar a atribuir um novo nome a algo que já existia e que vinha sendo estudado, com maior ou menor intensidade, há mais de um século – o grupo.

O segundo argumento presente na literatura da especialidade apresenta a equipa, embora, muitas vezes, de uma forma implícita, como um grupo com maturidade, como um grupo num *patamar* superior – o objectivo a alcançar pelos grupos que se pretendam eficazes. De acordo com esta perspectiva, na equipa os objectivos são claros e partilhados por todos, a cooperação é elevada, a produtividade e o envolvimento são altos, existe uma clarificação de papéis o que permite que os membros interajam tendo em vista o alcance dos alvos. As características apontadas como representando o conceito de equipa não estão, de facto, presentes em todos os grupos. Com efeito, existem grupos em que os objectivos não são ainda claros, em que os papéis individuais não traduzem as competências de cada um, em que a colaboração é substituída pela competição. Como

focaremos no ponto seguinte, os grupos enquanto sistemas dinâmicos evoluem, modificam-se, adquirem novos contornos ao longo do tempo, maturam, embora mantenham uma estabilidade estrutural que lhes confere a sua identidade. Desta forma, ao longo da sua existência, os grupos mudam, mas são e serão sempre grupos. A pretensa nova entidade organizacional é, então, e sempre, a mesma entidade, que se modifica, transforma e desenvolve, mas que continua a ter a mesma identidade.

O terceiro argumento que fundamenta a diferenciação entre grupo e equipa aponta para a maior adequação desta última ao contexto organizacional por constituir uma entidade que opera no terreno, relacionada com os objectivos de tarefa, e por isso mais adaptada às organizações do que a de grupo, mais relacionado com o domínio afectivo. Assim perspectivados, grupo e equipa apontariam para realidades distintas e para diferentes domínios de investigação e intervenção – o grupo para o contexto da terapia, da psicologia social e da dinâmica de grupos, e a equipa para o trabalho, para as organizações e para a gestão (Lourenço, 2002). Ao circunscrever a equipa ao domínio exclusivo do sistema tarefa e ao remeter o grupo para o sistema socioafectivo, os defensores da utilização do termo equipa em detrimento do de grupo, procuram separar aquilo que é indissociável e reduzem, simultaneamente, ambas as noções. Como ficou bem patente nos estudos conduzidos pelos investigadores do Tavistock Institute, não é possível isolar os dois subsistemas: o sistema tarefa e o sistema socioafectivo estão sempre presentes e, embora distinguíveis, são dinâmicos, interdependentes e altamente interactivos. Considerar que emergiu uma nova entidade que por ser orientada para as tarefas é mais adequada ao domínio organizacional, é esquecer que há muito os grupos são considerados sistemas sociais e técnicos, é negligenciar referências tão importantes para o estudo dos grupos como a abordagem sociotécnica e torna difícil, ou mesmo impossível, explicar o que distinguia – porque, então, tratando-se de diferentes entidades, teriam que ser distintos – os sistemas sociais existentes nas organizações durante todo o (longo) período em que o termo equipa não era utilizado no domínio das organizações e do trabalho e se utilizava, somente, o termo grupo.

Se não se trata, então, de uma nova entidade, mas apenas de uma mudança ao nível terminológico, quais as razões que subjazem a essa alteração? Porque razão os grupos se tornaram equipas no contexto organizacional?

O estudo dos grupos, à semelhança do que acontece com a ciência de um modo geral, tem sido marcado pela emergência de múltiplas abordagens, enfoques e perspectivas e por períodos que alternam entre o elevado interesse e o relativo abandono. Assim, umas vezes, quando o interesse dos investigadores por este domínio é elevado, o grupo é visto como benéfico para a eficácia e competitividade organizacionais, enquanto noutras, quando a atenção que é dada à temática é menor, é perspectivado como negativo para a produtividade e para o desenvolvimento (Lourenço, op. cit.). É possível, então, identificar duas importantes perspectivas acerca do papel do grupo nas organizações ou, dito de outra forma, duas distintas e contrastantes representações (por parte de gestores e investigadores) sobre o grupo e os seus efeitos (*efeito grupo*): uma corrente que encara o grupo como base da resistência à autoridade e, por isso, como negativo – posição anti grupo – e outra que o encara como fonte de criatividade, dinamismo, inovação e como uma estratégia eficaz para o aumento da produtividade e da satisfação – posição pró grupo⁴⁹.

De acordo com Miguez e Lourenço (2001) e também Lourenço (2002), foi a necessidade de cortar definitivamente com a perspectiva negativa que era atribuída aos grupos que conduziu à desvalorização do termo grupo e à importação do vocábulo equipa, praticamente exclusivo do domínio desportivo até então. Ao ser apresentada como um conceito inovador, como uma nova forma de organizar o trabalho, a equipa permitiu, efectivamente, (re)valorizar o grupo no contexto organizacional. De forma paradoxal, a

⁴⁹ A posição anti grupo, da qual constituem exemplo autores como Le Bon (1895/1960), Taylor (1911/1967) e Gilbreth (1914/1973) e, mais recentemente, Locke e Schweiger (1979), advoga que quando estão em conjunto os indivíduos perdem ambição e iniciativa, o que se traduz em perdas ao nível da criatividade e numa diminuição da eficiência. A posição *pró grupo*, que se encontra bem patente nos trabalhos de autores como Mayo (1933), pioneiro na defesa do grupo, Lewin et al. (1939), Likert (1961), Trist e Bamforth (1951), e que é, actualmente, a que domina na literatura (e.g., Katzenbach & Smith, 1993; Kirkman & Shapiro, 1997; Kozlowski & Bell, 2003; Wageman, 1997; West, 1994), perspectiva o grupo como um instrumento de gestão através do qual se torna possível a obtenção, simultânea, de uma alta produtividade e de uma elevada satisfação.

mudança terminológica marcou, pois, um novo advento no estudo dos grupos, no qual estes passaram a constituir a unidade básica das organizações.

A preponderância que o termo equipa ganhou no léxico das ciências organizacionais relaciona-se, de igual forma, com o facto de, contrariamente ao conceito de grupo, não remeter directamente para a Psicologia Social e para a experimentação laboratorial, mas para a literatura da Psicologia das Organizações, do *Job design*, ou do *Work redesign* (e.g., Hackman, 1987; Katzenbach & Smith, 1993; Savoie & Beaudin, 1995). Adicionalmente, o facto de o vocábulo equipa se encontrar associado aos conceitos de jogo, de competitividade, de sucesso, tão acarinhados no mundo organizacional, permitiu que facilmente se generalizasse, suplantando o conceito de grupo.

A utilização do termo equipa parece, desta forma, encerrar um conjunto de vantagens: marca uma viragem na forma de abordar os grupos nas organizações e confere junto da comunidade gestionária uma conotação de maior actualidade; remete directamente para o contexto organizacional e para os estudos efectuados no âmbito da Psicologia das Organizações e das Ciências Organizacionais, de um modo geral; porque associado à competitividade e ao sucesso desportivo apresenta uma carga afectiva positiva. Ao nível da intervenção, a conotação positiva que o termo equipa assume, a “crença mágica” que o associa ao sucesso – a ideia de *dream team* – pode, em alguns casos, no quotidiano das organizações, produzir um impacto favorável nos processos e eficácia grupais (embora possa igualmente constituir uma ilusão).

Embora reconheçamos a existência de potencialidades na utilização do termo equipa no contexto organizacional, consideramos, igualmente, que existem benefícios na revalorização do conceito de grupo. Em primeiro lugar, porque a noção de grupo e o seu estudo têm uma longa tradição em Psicologia, marcada por diferentes percursos de investigação, por um conjunto de referências, por uma multiplicidade de abordagens e de estudos teóricos e empíricos. Como sustentam Bouwen e Fry (1996), o facto de a noção de equipa pretender apontar para a emergência de uma nova entidade conduz ao esquecimento de todo um percurso histórico e dos seus inegáveis contributos para o conhecimento da dinâmica dos grupos. Como pretendemos evidenciar quando nos detivemos, no início deste capítulo, na exploração

dos contributos de Elton Mayo, de Kurt Lewin e da abordagem sociotécnica desenvolvida pelo Tavistock Institute, as raízes do estudo dos grupos – ... e das equipas – começaram a ser lançadas no início do século passado e muito do que hoje conhecemos sobre esta entidade reflecte os contributos desses importantes precursores. Projectar os grupos no presente e no futuro passa, então, em nossa opinião, por reconciliá-los com o seu passado. Adicionalmente, revalorizar o conceito de grupo no domínio organizacional é evidenciar que esta realidade colectiva tem uma natureza sistémica, dinâmica e interactiva, que é fundada em dois subsistemas interdependentes e indissociáveis – social/afectivo e técnico/tarefa –, é lembrar que os grupos têm uma história de vida, têm um percurso, evoluem ao longo do tempo.

Neste sentido, deverá o grupo (re)ocupar o seu lugar no léxico das ciências organizacionais e, desta forma, substituir o (mais recente) vocábulo equipa? Ou é possível a convivência entre os dois termos? Na linha de Lourenço (2002), consideramos que o debate em torno da utilização dos vocábulos grupo e equipa, “ganha em deslocar-se de uma perspectiva ou/ou para uma posição e/e” (p. 59). Assim, desde que se clarifique que esta entidade, que uns designam por equipa e outros por grupo, é, na realidade, o mesmo fenómeno – um sistema completo, composto por dois subsistemas (tarefa e socioafectivo) que são altamente interactivos, dinâmicos e indissociáveis – a importância dos grupos nas organizações é evidenciada com a manutenção de ambos os termos, conseguindo-se assim, em nossa opinião, obter as vantagens que aos dois surgem associadas. É esta a posição em que nos colocamos.

4. A dimensão temporal dos grupos e a dinâmica do desenvolvimento grupal

4.1. Perspectivas e concepções acerca do Desenvolvimento Grupal

O grupo constitui uma realidade dinâmica e mutável que adquire contornos diferentes ao longo da sua existência. No seu processo

histórico-evolutivo transforma-se e desenvolve diferentes formas de operar e de se adaptar aos seus contextos (Sundstrom, De Meuse & Futrell, 1990). À semelhança do mundo vivo, o grupo nasce, cresce, atinge a maturidade e, em alguns casos, morre, ao deixar de existir enquanto grupo. A morte de um grupo pode ocorrer porque os objectivos que uniram os seus membros deixaram de existir, como é o caso dos grupos temporários, ou porque estes deixaram de se perceberem e de serem percebidos enquanto grupo (morte sentida mais do que instituída) [Dimas, Lourenço & Miguez 2005]. Na realidade, embora as organizações tenham a capacidade de criar condições para a emergência dos grupos, dificilmente podem “matá-los”. Muitas vezes eles permanecem por via do subsistema socioafectivo. Compreender o grupo na sua globalidade requer, assim, uma análise aos contornos do seu momento temporal actual e da sua história de vida, dos percursos que trilhou até chegar ao tempo presente.

O desenvolvimento dos grupos, que tem sido descrito como um processo através do qual uma colecção de indivíduos com fracas ligações entre si se desenvolve até se tornar uma entidade unificada com uma identidade própria, estruturas, normas de comportamento e papéis a desempenhar pelos seus membros (Brower, 1996), constitui desde os anos cinquenta do século passado, um domínio do estudo dos grupos, e em particular, dos pequenos grupos. Desde os trabalhos de Bales (1950) em torno dos padrões de interacção dos pequenos grupos que se vêm acumulando investigações, teorias e modelos dedicados a esta temática. Geralmente designados como Modelos de Desenvolvimento dos Grupos, procuram explicar e caracterizar o funcionamento dos mesmos acentuando a sua dinâmica evolutiva ao longo do tempo e enfatizando características específicas de cada nível de existência grupal. Chamando a atenção para o facto de um grupo ser, simultaneamente, *diferente* e *igual* a si próprio – diferente porque em contínua mudança, mas igual pela criação e manutenção de uma certa estabilidade estrutural e cultural que lhe confere e “perpetua” uma identidade distintiva (Oliveira, Miguez & Lourenço, 2005) – os referidos modelos apelam para as vantagens de estudar os grupos e seus processos, no seio de uma abordagem que tenha em conta o desenvolvimento grupal.

No seu conjunto, os modelos de desenvolvimento grupal centram a sua análise nas alterações que as relações, as tarefas e as estruturas vão sofrendo ao longo do tempo (Bouwen & Fry, 1996). É na forma como conceptualizam o modo como se processa o próprio desenvolvimento grupal que residem as principais diferenças entre os vários modelos presentes na literatura.

De acordo com Bouwen e Fry (1996) e também Wheelan e Kaeser (1997), é possível, a este respeito, distinguir quatro tipos de modelos: lineares, cíclicos, de polaridade e de equilíbrio interrompido⁵⁰.

Nos modelos lineares, dominantes na literatura (e.g., Bennis & Shepard, 1956; Muchielli, 1984; Srivastva, Obert, & Neilson, 1977; Tuckman, 1965; Tuckman & Jensen, 1977; Wheelan, 1994), o desenvolvimento dos grupos é descrito como uma sucessão ordenada de fases ou estádios consecutivos, seguindo uma sequência pré-definida em direcção à maturidade, sendo comparável com o modo como o crescimento e o desenvolvimento individuais são perspectivados pelos modelos da psicologia do desenvolvimento. De acordo com Lourenço (2002), estes modelos, embora divergindo quanto ao número de fases identificadas e relativamente às designações que lhes atribuem⁵¹, parecem apontar para o facto de os grupos evoluírem de uma fase marcada pela necessidade de inclusão e pela dependência face à figura da autoridade, para uma etapa de maturidade, caracterizada pela cooperação e pela produção, passando por momentos intermédios de tensão e conflito entre os membros e entre estes e o líder.

Os modelos cíclicos ou em espiral, concebem o desenvolvimento como um processo circular, no decorrer do qual os grupos vão enfrentando os mesmos problemas, mas a níveis sucessivamente mais elevados (e.g., Bion, 1961; Slater, 1966; St. Arnaud, 1978; Yalom, 1995). Nestes modelos, a distinção

⁵⁰ Convém referir que existem diversas tipologias acerca dos modelos de desenvolvimento grupal presentes na literatura (e.g., Arrow, Poole, Henry, Wheelan & Moreland, 2004; Morgan, Salas & Glickman, 1993; Smith, 2001). A nossa opção recaiu sobre a grelha tipológica apresentada por Bouwen e Fry (1996) e por Wheelan e Kaeser (1997 por considerarmos ser suficientemente integradora.

⁵¹ A título ilustrativo, Tuckman (1965) e, também, Tuckman e Jensen (1977) propõem 5 estádios – o estádio de formação, o estádio tempestuoso, o estádio de normalização, o estádio de desempenho, o estádio de suspensão –, Muchielli (1984) sugere a existência de 4 etapas de desenvolvimento – estádio nominal, estádio fusional, estádio conflitual, estádio unitário –, Wheelan (1990, 1994) propõe 5 estádios – dependência e inclusão, contradependência e luta, confiança e estrutura, trabalho e *terminus*.

entre temas explícitos e temas implícitos assume particular relevo. Os grupos evoluem ciclicamente de um tema explícito dominante para um outro tema, até então implícito, mas que por se tornar naquele momento conflitual, passa a congregar as atenções e a energia grupal. A resolução de certos tópicos do grupo é, então, sempre temporária pois o grupo, evoluindo através de movimentos em espiral, irá noutro ponto do tempo retomá-los. O principal contributo destes modelos não foi a descrição das fases de desenvolvimento grupal uma vez que, segundo Smith (2001), estas se aproximam frequentemente das do modelo de Tuckman (1965), mas sim o reconhecimento de que um grupo pode regredir a fases de desenvolvimento anteriores, por via de mudanças internas ou externas ao grupo (Ito & Brotheridge, 2008; Peralta, 2009).

Os modelos polares perspectivam o desenvolvimento grupal como um contínuo campo de tensões entre forças que se opõem ou equilibram (e.g. individualidade *vs.* sociabilidade; dependência *vs.* independência). Embora estas tensões nunca sejam totalmente resolvidas, a cada momento, os membros e o próprio grupo têm que se posicionar algures nesse contínuo. É da energia que resulta do confronto dos dilemas desenvolvimentais do grupo que emerge a mudança, a progressão. O modelo de Smith e Berg (1987) e o de Pagés (1968) constituem exemplos de modelos polares.

Nos modelos de equilíbrio interrompido, que resultaram dos trabalhos pioneiros de Gersick (1988), o tempo é considerado como o motor do desenvolvimento. É a tomada de consciência do tempo passado e do tempo futuro que faz progredir o grupo ao longo de um percurso em que a períodos de inércia se sucedem momentos de revolução. Nos grupos com um tempo limite oficial, a transição da estabilidade para a revolução ocorre aproximadamente no seu ponto intermédio, momento em que a consciência da pressão do tempo conduz os membros do grupo a uma reformulação das estratégias tendo em vista o alcance dos objectivos.

O campo do desenvolvimento grupal é, como vimos, rico e diversificado em modelos e teorias, no entanto, de acordo com Arrow et al. (2004) e, também, Wheelan, Davison e Tilin (2003), a emergência de modelos integrados e integradores, capazes de, simultaneamente, apresentarem uma visão holística do grupo e seus processos e reunirem algumas das mais-valias das múltiplas propostas existentes na literatura, constitui um caminho para

uma melhor compreensão do domínio. O Modelo Integrado de Desenvolvimento Grupal (MIDG) de Miguez e Lourenço (2001) procura ir nesse sentido, razão pela qual lhe dedicamos especial atenção no ponto seguinte do presente capítulo.

4.2. O Modelo Integrado de Desenvolvimento Grupal (MIDG) de Miguez e Lourenço (2001)

Miguez e Lourenço (2001) propuseram um modelo de desenvolvimento grupal – o MIDG – assente numa perspectiva sociotécnica, com influências da Teoria de Campo de Lewin (1951) e que, embora inspirado nos modelos lineares (e.g. Modelo Integrado de Desenvolvimento de Wheelan, 1990, 1994), revela características também presentes nos modelos cíclicos e nos modelos polares. Para aqueles autores, o grupo constitui uma “realidade” intersubjectiva de natureza sistémica que opera em torno de dois subsistemas fundadores – *socioafectivo* e de *tarefa* – e emerge em função da presença de um conjunto de condições – *forças impulsoras de base* – que se revelam necessárias e suficientes para a sua génese: percepção de, pelo menos, um alvo comum mobilizador, interdependência e relações (interacção) entre as pessoas em função do alvo comum⁵². Enfatizando a dinâmica de um grupo em torno da interdependência dos seus dois subsistemas fundadores, Miguez e Lourenço (2001) concebem, no seu modelo, o desenvolvimento de um grupo até à maturidade como uma sucessão de quatro estádios, através dos quais o grupo progride de uma fase de dependência face à figura da autoridade até à clara percepção de interdependência, passando pela contradependência – *Estruturação, Reenquadramento, Reestruturação e Realização*. De acordo com os autores, as etapas referidas são passíveis de descrever em função de dois ciclos distintos que integram dois estádios cada um e se caracterizam pela maior intensidade (mas não exclusividade) com que o grupo se centra ora no sistema afectivo (Ciclo I, que engloba

⁵² As noções de sistema, de alvo comum, de interacção e de interdependência que, como vimos noutro ponto do presente capítulo, são centrais a grande parte das definições de grupo encontradas na literatura, assumem, então, também, grande centralidade no MIDG.

os dois primeiros estádios), ora no sistema tarefa (Ciclo II, que engloba os terceiro e quarto estádios de desenvolvimento). O grupo só estará em condições de transitar para a fase de desenvolvimento seguinte se as questões inerentes ao estágio anterior forem satisfatoriamente resolvidas (Miguez & Lourenço, 2001), e se as forças impulsoras se sobrepuserem às forças restritivas que se manifestam na fronteira entre cada fase de desenvolvimento⁵³ (Agazarian & Gantt, 2003).

O primeiro momento de vida do grupo – *Estruturação* – é caracterizado por uma elevada dependência dos membros relativamente ao líder. A situação é nova e indefinida, pelo que os membros procuram no líder a resposta para as suas dúvidas e inseguranças. Quais são os objectivos do grupo? Que comportamentos são valorizados? Qual o papel que cada membro vai desempenhar? O grupo será seguro? Estas são algumas das questões que assolam os membros e que se traduzem num clima grupal marcado por uma certa ansiedade.

Nesta etapa, os membros procuram a sua inclusão no grupo e desenvolvem esforços para agradar ao líder e aos outros membros. Seguem o líder, de quem estão muito dependentes, e procuram conhecer-se uns aos outros através de uma exploração inicial, feita com muito cuidado e de forma defensiva. O receio de ser excluído é, neste período, muito elevado, o que conduz a uma elevada consensualidade e conformidade. A comunicação é cuidadosa e pauta-se pela cordialidade, embora seja, frequentemente, superficial. É habitual que a participação dos membros nas conversas e/ou reuniões em grupo seja desigual: há alguns (poucos) membros que participam activamente e outros que, com frequência, permanecem mais ou menos silenciosos. A incerteza quanto à manutenção e estabilidade do grupo conduz a que as diferenças entre os membros do grupo permaneçam “invisíveis” e que o conflito seja evitado a todo o custo por ser sentido como uma ameaça. Os membros do grupo sentem um clima de harmonia o que, por vezes, conduz a alguma euforia, pois todos se percebem como iguais.

⁵³ Ao beber da tradição lewiniana, o modelo perspectiva o desenvolvimento grupal como um campo de forças tensionais – é o enfraquecimento das forças restritivas que se manifestam na fronteira entre cada fase que possibilita que as forças impulsoras sejam libertadas, permitindo ao grupo mover-se para a fase seguinte (Agazarian & Gantt, 2003).

No final deste estágio, marcado pela focalização no sistema socioafectivo e no qual a inclusão e a dependência constituem os temas centrais, deve predominar, de acordo com Lourenço (2002), a lealdade, a segurança e o desejo de pertencer ao grupo. Caso contrário, o grupo pode estagnar ou desintegrar-se durante o estágio seguinte.

No segundo estágio de desenvolvimento – *Reenquadramento* – os membros desenvolvem esforços para encontrar o seu lugar no grupo e para se libertarem da autoridade do líder. Os níveis de coesão do grupo reduzem-se de forma acentuada (as forças centrífugas assumem mesmo particular intensidade) e o clima grupal é marcado pela tensão, decepção e contestação. As diferenças entre os membros, sobretudo no que diz respeito a ideias, valores e personalidades, são visíveis e estão no centro das preocupações do grupo. A participação é, sobretudo, competitiva, sendo grande parte da energia canalizada para o esforço de afirmação pessoal. As relações entre os membros são tempestuosas e a comunicação pouco profunda e marcada por mal-entendidos. Este momento da vida grupal é também marcado pela emergência de subgrupos, constituídos por membros que têm afinidades entre si, o que se vai traduzir na ocorrência de cisões e de conflitos expressos. O líder é, nesta fase, bastante contestado, sendo, alternadamente, atacado por algumas coligações e defendido por outras. A emergência de diferenças entre os membros do grupo, que ocorre nesta etapa, e que é necessária para o posterior desenvolvimento da confiança e de um clima em que os membros se sintam livres para discordar uns dos outros, conduz, não raras vezes, a conflitos intensos e potencialmente inibidores do desenvolvimento grupal. Somente através da adequada gestão da diferença o grupo pode alcançar a verdadeira colaboração e transitar para a fase seguinte.

Desenvolvimento da confiança, envolvimento em relação ao grupo e incremento do desejo de cooperar caracterizam o terceiro estágio de desenvolvimento dos grupos – *Reestruturação* –, o qual marca o início do segundo ciclo de desenvolvimento, centrado, sobretudo, no sistema tarefa, até aqui secundarizado nas preocupações dos membros do grupo. Neste momento da vida grupal, estabelecem-se relações de confiança entre os membros, as quais contribuem para que estes se identifiquem com o grupo e manifestem uma implicação positiva nas actividades a realizar. É crescente a percepção

de interdependência por parte dos membros do grupo, bem como o esforço de aceitação e integração das diferenças. O grupo enceta estratégias mais maduras de negociação relativamente aos objectivos, papéis, estrutura, organização, procedimentos e divisão do trabalho. Os papéis tendem a ser (re)ajustados em função das características, aptidões e motivações de cada um e as normas de funcionamento tendem a ser (re)definidas. A comunicação está centrada sobre a tarefa, sendo frequentes as conversas sobre os objectivos e sobre a melhor forma de os alcançar cooperativamente. Os subgrupos, mais tolerados do que no estágio anterior, emergem quer a partir de afinidades entre os membros, quer com base em necessidades da tarefa.

No quarto estágio de desenvolvimento – *realização* –, o grupo canaliza a maior parte da sua energia para a realização das tarefas e para a prossecução dos objectivos partilhados. A percepção de interdependência entre os membros do grupo é clara e valorizada. Vive-se um clima de elevada confiança, envolvimento e cooperação. A comunicação é profunda e facilita a realização das actividades do grupo. De um modo geral, todos participam activamente, trocam informações, partilham ideias e expressam a forma como vêem o desempenho de cada um e do grupo. Os subgrupos que existem ou se constituem pontualmente, colaboram entre si ajudando o grupo como um todo a caminhar em direcção aos objectivos definidos. O tempo, factor determinante para o trabalho, é adequadamente gerido, sendo o grupo capaz de se centrar nas tarefas, sem deixar de prestar atenção às relações interpessoais e a outros assuntos importantes para o seu funcionamento. Os aspectos que mais caracterizam este estágio são, por isso, os que se prendem com a adequada realização do trabalho e com a melhor capacidade de lidar com a diferença e a complexidade. A auto-regulação e o reforço da coesão são, igualmente, características importantes deste momento histórico do grupo. Esta é a etapa da maturidade, da verdadeira interdependência, da cumplicidade funcional – o grupo é mais grupo, agora, mais do que o foi em qualquer outro momento da sua história. Simultaneamente, o indivíduo é, nesta etapa, também mais indivíduo. A maturidade traduz-se, com efeito, numa maior capacidade em articular os dois sistemas que coabitam no espaço grupal – o sistema indivíduo e o sistema grupo. As identidades e idiosincrasias individuais

são reconhecidas, aceites e incentivadas, ao mesmo tempo que o grupo coopera, de uma forma interdependente, tendo em vista o alcance dos objectivos grupais.

Na Figura 1 procuramos ilustrar a forma como o MIDG concebe o desenvolvimento grupal até à maturidade, enfatizando a sua natureza sociotécnica. Assim, estão representados na figura os dois subsistemas – tarefa e socioafectivo – que, embora sempre presentes, se encontram em diferentes graus de intensidade ao longo dos quatro estádios de desenvolvimento. Estes estão representados por cubos contendo no seu interior esferas. Os cubos representam, nomeadamente através das suas faces interligadas (ou interdependentes) os diversos processos grupais, que se articulam entre si, e as esferas representam a integração desses processos no todo que constitui cada fase de desenvolvimento. A passagem do estádio anterior para o seguinte é marcada pela “resolução” de determinados tópicos que representamos na figura pelas palavras-chave *inclusão*, *aceitação* e (re)*normalização*. Finalmente, para cada fase de desenvolvimento estão identificadas características que permitem distingui-las, de forma clara, entre si (e.g., ansiedade e dependência – Fase 1; individualidade e competição – Fase 2; envolvimento e (re)ajustamento – Fase 3; auto-regulação e confiança – Fase 4)

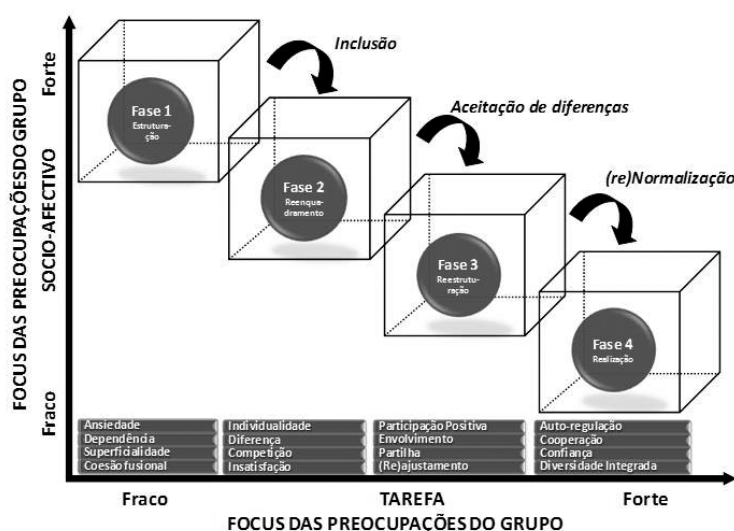


Figura 1. Modelo Integrado de Desenvolvimento de Miguez e Lourenço (2001)

Uma leitura do MIDG realizada com base no espaço tridimensional de desenvolvimento grupal proposto por Chang, Duck e Bordia (2006)⁵⁴, permite verificar que estamos perante um modelo *compreensivo, generalizável e path dependent*. *Compreensivo* porque descreve estádios de desenvolvimento de forma global e integrada, procurando ilustrar as mudanças que ocorrem numa variedade de processos grupais (e.g., liderança, conflitos, comunicação, normas). *Generalizável* porque procura descrever padrões de desenvolvimento comuns a diferentes tipos de grupos, tentando contribuir para uma maior compreensibilidade dos fenómenos grupais. *Path dependent* porque concebe o desenvolvimento grupal como um processo de mudança que implica o amadurecimento grupal ao longo do tempo, e que tem em conta a história do grupo e dos seus membros (Peralta, 2009; Pinto, 2009).

Centrando-nos na tipologia definida por Bouwen e Fry (1996) e, também, Wheelan e Kaeser (1997) – que apresentámos no ponto anterior do presente capítulo – o MIDG possui uma visão integradora do desenvolvimento dos grupos, incorporando processos, perspectivas e conceitos de vários modelos de desenvolvimento grupal presentes na literatura. A preocupação dos autores foi, efectivamente, a de desenvolver um quadro teórico capaz de descrever a complexidade do desenvolvimento dos grupos, sem se tornar redutor, abandonando, para tal, perspectivas dicotómicas e deterministas.

⁵⁴ Chang et al. (2006) analisam os diversos modelos recorrendo a um espaço tridimensional. A primeira dimensão (*conteúdo*) procura captar a medida em que o desenvolvimento grupal é concebido como mudança num aspecto específico do grupo ou, por contraste, no global do grupo. Esta dimensão permite classificar os modelos de desenvolvimento grupal num contínuo que varia entre uma perspectiva mais específica (modelos que lidam com aspectos específicos do grupo) e uma mais geral ou compreensiva (modelos que descrevem estádios de desenvolvimento genéricos, bem como mudanças numa variedade de processos). A segunda dimensão (*população*) refere-se ao grau de aplicação de cada modelo – específico ou geral. Num extremo encontram-se os modelos que procuram descrever o padrão desenvolvimental de um tipo específico de grupos. No outro, situam-se os modelos que tentam descrever padrões desenvolvimentais generalizáveis a diferentes tipos de grupos. Finalmente, a terceira dimensão (*path dependency*), refere-se ao grau em que os modelos consideram que o desenvolvimento implica mudanças dependentes da trajectória que esse desenvolvimento segue ao longo do tempo, em direcção a um estado de maior maturidade. Num dos extremos (*path dependent*) encontram-se os modelos que conceptualizam o desenvolvimento grupal como mudanças dependentes da história grupal e que implicam amadurecimento ao longo do tempo e, no extremo oposto (*non-path dependent*), situam-se aqueles que analisam padrões de evolução sem, no entanto, considerarem que o resultado dessa evolução constitui uma fase mais avançada que a anterior.

A perspectiva segundo a qual os grupos evoluem de uma fase em que a dependência face à figura da autoridade é elevada, para a verdadeira interdependência, revela influências de vários modelos lineares, nomeadamente, do modelo de Bennis e Shepard (1956), de acordo com o qual o desenvolvimento se processa ao longo de duas etapas, dependência e interdependência, e do modelo de Tuckman (1965) e de Tuckman e Jensen (1977) que, de modo semelhante, descrevem o processo evolutivo do grupo num contínuo, ao longo do qual os grupos passam da dependência (característica do estágio *forming*) para a clara interdependência (que começa a estar presente no estágio *norming* mas atinge o seu máximo no estágio *performing*), passando por momentos de profunda contradependência (que acontece no estágio *storming*). Por outro lado, a ideia de que o crescimento procede por etapas, no decorrer das quais se observam transformações qualitativas ao nível da clarificação dos objectivos e dos papéis individuais, dos processos de comunicação e das relações entre os membros, é comum à maior parte dos modelos lineares (e.g., Agazarian & Gantt, 2003; Bennis & Shepard, 1956; Muchielli, 1984; Tuckman & Jensen, 1977; Wheelan, 1990).

É, contudo, do Modelo Integrado de Desenvolvimento Grupal de Wheelan (1990, 1994) que o modelo de Miguez e Lourenço (2001) recebe a maior parte das suas influências. Com efeito, quer Wheelan quer Miguez e Lourenço concebem o desenvolvimento do grupo até à maturidade como uma sucessão de quatro etapas (Wheelan identifica uma quinta etapa, *terminus*, somente aplicável aos grupos temporários) que têm subjacente a obtenção de uma unidade organizada, produtiva e eficaz. Ambos os modelos identificam a dependência e a inclusão como temas centrais do primeiro momento da vida grupal, o conflito como dominante no segundo estágio, a criação/recriação de uma estrutura de relações, de comunicação e de papéis como tarefas principais da terceira etapa da vida grupal e a maturidade e a elevada produtividade como características centrais do quarto estágio. No entanto, Miguez e Lourenço (2001) enfatizam, de forma clara, a dinâmica interactiva associada aos subsistemas fundadores de um grupo, acentuando, no que consideramos constituir um dos seus principais contributos, o facto de os processos de desenvolvimento serem focalizados no subsistema socioafectivo, nas duas primeiras fases, e no subsistema tarefa nas terceira

e quarta fases (Dimas, 2007). Dito de outro modo, o MIDG comporta uma clara orientação sociotécnica que não está presente no modelo de Wheelan (1994). De acordo com Miguez e Lourenço (2001), o sistema socioafectivo e o sistema tarefa, pólos fundadores de qualquer grupo, estão sempre presentes ao longo do desenvolvimento, mas a diferentes níveis. Assim, nos dois primeiros estádios, que integram o primeiro ciclo do desenvolvimento grupal, o grupo centra-se, sobretudo, no pólo socioafectivo – é a necessidade de inclusão e de pertença e, num segundo momento, de afirmação, que dominam as preocupações do grupo. No terceiro estádio, o grupo entra num novo ciclo, centra-se no sistema tarefa, e procura construir uma estrutura que verdadeiramente traduza as contribuições individuais e colectivas para, no estádio seguinte, atingir a sua máxima produtividade.

Embora constitua, fundamentalmente, um modelo linear, por conceptualizar o desenvolvimento grupal como uma sucessão de etapas pré-definidas que marcam a evolução do grupo de uma fase de dependência até à verdadeira interdependência, o modelo de Miguez e Lourenço (2001) possui, como referimos, a mais-valia de integrar características de modelos não lineares. Assim, à semelhança do modelo cíclico, de inspiração psicodinâmica, de St. Arnaud (1978), os autores consideram que a energia necessária ao desenvolvimento grupal está dependente da presença de pelo menos um alvo comum e do estabelecimento de relações entre as pessoas tendo em vista a sua prossecução. No decorrer do processo evolutivo do grupo, esta energia vai ser orientada para diferentes alvos. Assim, Miguez e Lourenço (2001) sublinham que os grupos investem no sistema tarefa e no sistema socioafectivo com diferente intensidade, no decorrer do seu desenvolvimento, e St. Arnaud (1978), por seu lado, faz referência à existência de três tipos de energia no grupo: energia de produção, energia de solidariedade e energia de auto-regulação.

Miguez e Lourenço (2001) reconhecem, por outro lado, que o desenvolvimento nem sempre segue o curso temporal pré-definido. Os grupos podem, na realidade, fixar-se num estádio, e aí permanecer por tempo indeterminado, ou regredir para estádios anteriores, como resultado de circunstâncias internas ou externas ao sistema grupo, nomeadamente, rotação dos membros ou da liderança, mudanças ao nível da missão e dos

objectivos, conclusão de uma tarefa ou processos de fusão. O reconhecimento da possibilidade dos grupos estagnarem ou regredirem para etapas anteriores, revela, também, uma clara influência dos modelos cíclicos, nomeadamente do modelo de Worchel (1994). De igual modo, o facto de identificar um conjunto de temas/tópicos que congrega a energia do grupo em cada uma das etapas do seu desenvolvimento (e.g., inclusão no primeiro estágio), recupera as noções de temas explícitos e implícitos presentes naqueles modelos. A noção da presença, ao longo do desenvolvimento do grupo, de pólos que se opõem, gerando a energia necessária para a mudança, pressuposto central dos modelos polares, está também presente no Modelo de Miguez e Lourenço (2001). O primeiro ciclo do desenvolvimento grupal, por exemplo, é marcado pela tensão entre dois pólos, dependência e independência (ou contra dependência face ao líder), de cuja oposição resulta a energia necessária à evolução do grupo para o segundo ciclo, marcado pela verdadeira interdependência. A não resolução deste paradoxo conduz à estagnação do grupo ou até mesmo à sua desintegração. Por outro lado, todo o desenvolvimento é atravessado pela tensão constante que se estabelece entre a individualidade e a grupalidade. Do confronto entre os dois pólos, emerge a evolução, no decorrer da qual, indivíduo e grupo estão presentes no sistema, mas com diferentes graus de dominância: assim, o sistema grupal progride de uma etapa em que o pólo grupo suplanta o pólo indivíduo, para outra em que é mais indivíduo do que grupo, sendo a maturidade alcançada quando indivíduo e grupo estão presentes na sua máxima intensidade e coabitam de uma forma harmoniosa.

A indiscutível visão integradora do MIDG constitui, em nossa opinião, um dos seus principais contributos para o estudo e conhecimento sobre o desenvolvimento dos grupos, a qual se traduz, como vimos, no facto de incorporar contribuições de outros quadros teóricos, mas também na forma como o próprio desenvolvimento grupal é perspectivado. Assim, para Miguez e Lourenço, cada estágio é uma *gestalt*, um todo complexo diferenciado e integrado, uma configuração. Processos como a liderança, os conflitos, a comunicação, fazem apenas sentido, são somente interpretáveis, quando enquadrados no estágio de desenvolvimento em que ocorrem. O comportamento do grupo não acontece, desta forma, no vazio, mas sim num

determinado contexto, que o influencia e condiciona e que por ele é, também, influenciado.

5. Tipos de Grupos

Os grupos nas organizações podem assumir uma variedade de formas e de contornos, em função de múltiplos critérios de que são exemplo os objectivos que basearam a sua constituição, a natureza das tarefas que desempenham, o enquadramento funcional dos elementos que os constituem, o espaço temporal da sua actuação. O reconhecimento da diversidade de grupos existentes e das diferenças reais entre eles coloca importantes desafios à investigação desenvolvida neste domínio. Com efeito, um dos principais problemas que a investigação sobre grupos nas organizações enfrenta e que tem dificultado a integração do conhecimento e a generalização de resultados, prende-se com a utilização, nos estudos desenvolvidos, de diferentes tipos de equipas que desempenham tarefas de natureza diferenciada (Devine, Clayton, Philips, Dunford & Melner, 1999). A este propósito, e de uma forma algo espirituosa, Goodman, Ravlin e Schminke (1987) referem que:

Would a model that explains sales team performance (e.g., Gladstein, 1984) be generalizable to wood harvesting teams...? At one level of abstraction the answer to that question will always be yes. The issue is whether at that level of abstraction we will advance our level of theory or practice in improving group effectiveness. We think not. (p. 130)

Na tentativa de melhor analisar, descrever e compreender a natureza dos grupos, vários autores desenvolveram esquemas de classificação que podem ser agrupados, segundo Passos (2005), em duas grandes categorias: tipologias baseadas nas tarefas desempenhadas pelas equipas (e.g., McGrath, 1984; Steiner, 1972); tipologias que classificam as equipas em função do papel funcional que desempenham na organização (Cohen & Bailey, 1997; Hackman, 1990; Shaw, 1973; Sundstrom et al., 1990).

O Modelo “Circumplexo” das Tarefas (Task Circumplex Model) desenvolvido por McGrath (1984) é um dos esquemas de classificação de grupos baseado nas tarefas mais referidos na literatura. Trata-se de uma tipologia construída com base na integração de diferentes propostas de classificação já existentes e, como é possível observar pela análise da Figura 2, tem por base duas dimensões: o eixo horizontal define as tarefas em função da dimensão conceptual/comportamental e o eixo vertical representa as tarefas em função da dimensão conflito/cooperação. Das diferentes combinações das dimensões identificadas resultam quatro quadrantes que agrupam dois tipos de tarefa cada um: o Quadrante 1 “Gerar” integra as Tarefas de Planeamento (gerar planos) e as Tarefas Criativas (gerar ideias); o Quadrante 2 “Escolher” agrupa as Tarefas intelectuais (resolver problemas com resposta correcta) e as Tarefas de Tomada de Decisão (decidir sobre questões sem resposta correcta); o Quadrante 3 “Negociar”, agrupa as Tarefas de Conflito Cognitivo (resolver conflitos de ideias) e as Tarefas de Motivos Mistos (resolver conflitos de interesses); por último, o Quadrante 4 “Executar”, compreende as Tarefas de Competição (resolver conflitos de poder) e as Tarefas Psico-motoras (executar tarefas).

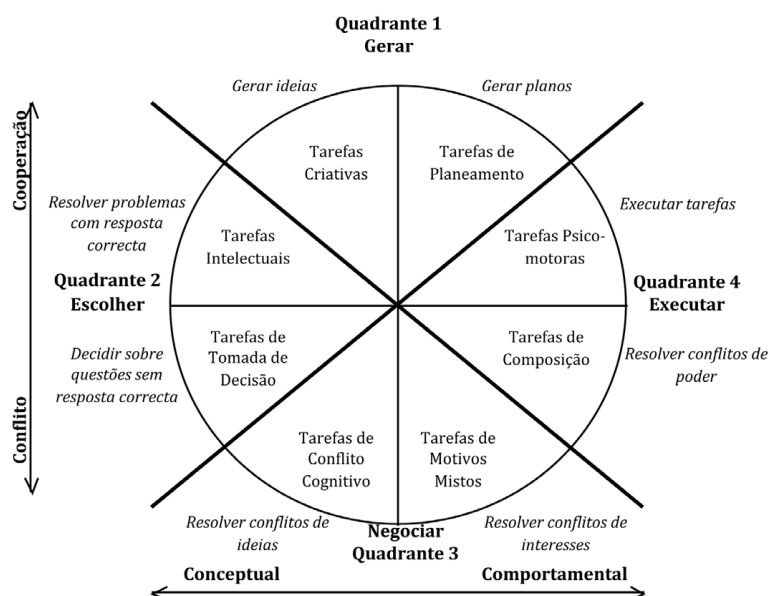


Figura 2. Modelo “Circumplexo” das Tarefas de Grupo
(adaptado de McGrath, 1984, p. 61)

Um problema com as tipologias baseadas nas tarefas relaciona-se com o seu carácter redutor, na medida em que os autores identificam *a priori* um conjunto de dimensões que consideram captar a variabilidade existente entre equipas, sendo estas tipificadas tendo por base todas as combinações possíveis entre as diferentes dimensões. A necessidade de desenvolver esquemas de classificação mais adequados à diversidade de grupos existente no contexto organizacional conduziu à emergência, a partir dos anos 90 do século passado, de um conjunto de novas tipologias que classificam as equipas em função do papel funcional que desempenham na organização. Trata-se de uma abordagem mais indutiva do que a anterior mas também mais global (Devine et al., 1999).

Uma das primeiras taxonomias baseadas no papel funcional dos grupos foi proposta por Sundstrom et al. (1990). Tendo por base conceitos chave oriundos da Teoria dos Sistemas, os autores definem quatro tipos de equipas de acordo com o grau de diferenciação interno (heterogeneidade dos membros) e o nível de integração externa (ligação às actividades da organização): as *equipas de aconselhamento/envolvimento* (homogéneas, baixa integração externa), de que são exemplo os círculos de qualidade, têm como missão dar resposta a determinados problemas e apresentar recomendações; as *equipas de produção/serviços* (homogéneas, elevada integração externa) que são constituídas por empregados da linha da frente que utilizam tecnologia relativamente sofisticada para fornecer produtos ou serviços, estando a sua actividade fortemente relacionada com as operações diárias da organização (podem possuir diferentes graus de autonomia e surgir, em consequência, sob a forma de equipas semi-autónomas ou de equipas autónomas, estas últimas também designadas como equipas auto-geridas ou auto-reguladas); as *equipas de projecto/desenvolvimento* (heterogéneas, baixa integração externa), constituídas por elementos com diferentes enquadramentos funcionais, responsáveis pelo desenvolvimento de projectos com um elevado grau de especialização e que têm um tempo de duração limitado, estando a sua actividade marginalmente relacionada com a actividade diária da organização; as *equipas de acção/negociação* (heterogéneas, elevada integração externa) são compostas por indivíduos com elevada especialização que actuam em situações com frequência imprevista, as quais exigem uma

resposta rápida da organização, estando a sua actividade muito articulada com as restantes operações internas.

Mais recentemente, Devine (2002), preocupado com o facto de não existir no seio da literatura sobre grupos de trabalho nenhuma taxonomia consensualmente aceite pelos investigadores, procurou desenvolver um sistema de classificação suficientemente integrador e abrangente que se pudesse constituir como um quadro de referência (cf. Quadro 1). O autor começa por distinguir os grupos que desenvolvem trabalho intelectual dos que executam trabalho físico. As tarefas de carácter intelectual caracterizam-se por uma elevada variabilidade de processos e por uma baixa previsibilidade de resultados e envolvem quatro funções fundamentais: a) concepção de novos produtos, bens ou serviços; b) tomada de decisões não rotineiras e que exigem uma elevada aquisição e integração de informação; c) coordenação do trabalho de diversos departamentos ou da organização como um todo; d) gestão de sistemas de *workflow* e introdução de melhorias organizacionais. Dentro desta categoria, Devine (op. cit.) integra seis tipos de equipas: equipas executivas, equipas de comando, grupos de negociação, comissões, grupos de concepção e equipas de consultoria. As tarefas de âmbito físico, por seu lado, exigem a presença de competências físicas, a aplicação de conhecimento já existente e/ou a produção de produtos tangíveis que dependem da implementação de processos lineares. O autor considera como predominantemente físicas, funções tão distintas como a realização de actuações artísticas, a condução de actos médicos, o transporte de pessoas ou de cargas, a execução de ordens militares, a produção de bens, a construção de estruturas. São, desta forma, integradas nesta categoria oito tipos diferentes de equipas: equipas de serviços, equipas de produção, equipas de actuação, equipas médicas, equipas de emergência, equipas militares, equipas desportivas e equipas de transporte.

Para além de diferenciar os grupos organizacionais em função da natureza do trabalho que desempenham, Devine (op. cit.) distingue-os ainda com base em sete variáveis de contexto: a) ciclo mínimo de trabalho (i.e., a mais pequena unidade de desempenho que pode ser avaliada em termos de eficácia, de um ponto de vista organizacional); b) exigências físicas (i.e., características humanas necessárias ao desempenho da tarefa grupal); c)

duração temporal (i.e., espaço de tempo durante o qual o grupo existe); d) estruturação da tarefa (i.e., grau de definição e de clareza dos objectivos e das estratégias a implementar, bem como grau de definição dos resultados); e) resistência activa (i.e., presença de oposição humana que actua directamente procurando bloquear o alcance dos objectivos do grupo); f) dependência de tecnologia (i.e., grau em que as actividades do grupo se encontram dependentes de recursos tecnológicos como sistemas de comunicação, máquinas ou veículos); g) risco para a saúde (i.e., probabilidade de ocorrência de danos associados a erros humanos).

O esquema de classificação de equipas desenvolvido por Devine (2002) possui a mais-valia de integrar as contribuições das tipologias baseadas nas tarefas e das tipologias baseadas no papel funcional do grupo, fornecendo uma grelha de leitura compreensiva e alargada dos grupos organizacionais. Ao sublinhar a importância das variáveis contextuais na caracterização das equipas, o autor evidencia a importância de se analisar o tipo de grupo quando se pretende avaliar a forma como os vários processos e dinâmicas grupais influenciam a eficácia dos grupos de trabalho.

Quadro 1 - Taxonomia Integrativa dos Grupos de Trabalho Organizacionais (adaptado de Devine, 2002, p. 300)

Tipo de grupo	Função	Exemplos	Ciclo mínimo de trabalho	Exigência física	Duração temporal	Estruturação da tarefa	Resistência activa	Dependência de tecnologia	Risco para a saúde
Executivo	Planear; Dirigir	Comité de Direcção	Decisão	Baixa	Indefinida	Baixa	Não	Baixa a moderada	Baixo
Comando	Integrar; Coordenar	Torre de controlo	Ordem	Baixa	Turno	Alta	Não	Alta	Alto
Negociação	Acordar; Persuadir	Sindicato	Acordo	Baixa	Missão	Alta	Sim	Baixa	Baixo
Comissão	Escolher; Investigar	Júri	Julgamento	Baixa	Missão	Baixa a moderada	Não	Baixa	Baixo
Concepção	Criar; Desenvolver	Equipa de I & D	Protótipo	Baixa a moderada	Missão	Baixa	Não	Moderada	Baixo
Consultoria	Diagnosticar; Sugerir	Círculo de qualidade	Plano	Baixa	Missão	Moderada a alta	Não	Baixa	Baixo
Serviços	Fornecer; Reparar	Serviços automóveis	Cliente	Moderada a alta	Turno	Moderada a alta	Não	Alta	Baixo
Produção	Construir; Montar	Equipa de montagem	Unidade	Alta	Indefinida	Alta	Não	Alta	Moderado
Actuação	Actuar	Orquestra	Peça	Alta	Indefinida	Alta	Não	Baixa	Baixo
Médico	Tratar; Curar	Equipa cirúrgica	Paciente	Alta	Turno/missão	Alta	Não	Alta	Alto
Emergência	Proteger; Salvar	Equipa paramédica	Chamada/resposta	Alta	Turno	Baixa	Não	Moderada	Alto
Militar	Neutralizar; Proteger	Esquadrão de infantaria	Ordem	Alta	Indefinida	Baixa a moderada	Sim	Alta	Alto
Transporte	Conduzir	Cockpit de um avião	Viagem	Moderada a alta	Turno	Alta	Não	Alta	Alto
Desporto	Competir; Ganhar	Equipa de Futebol	Jogo	Alta	Indefinida	Baixa	Sim	Baixa	Moderado

Conclusão

Ao longo do presente capítulo procurámos (re)visitar a investigação sobre grupos, em particular no que diz respeito aos grupos nas organizações, bem como reflectir sobre o próprio conceito de grupo e tecer um conjunto de considerações em torno da sua natureza dinâmica. Assim, começámos por traçar os contornos da investigação que, desde há um século, tem sido produzida neste domínio. Fizemo-lo, num primeiro momento, de forma cronológica, visando tornar claro o percurso que, com maior ou menor intensidade, tem contribuído para um cada vez mais fundamentado conhecimento sobre os grupos, seus processos e resultados. Indo ao encontro da necessidade de enquadrar a investigação que, de forma transdisciplinar, tem sido realizada, apresentámos, também, no ponto 1 do nosso trabalho, uma grelha conceptual, proposta por Poole et al. (2004), que pretende integrar a multiplicidade de perspectivas e enfoques associados ao estudo dos grupos. O facto de os nossos interesses de investigação (e de intervenção) se situarem nos grupos nas organizações, conduziu-nos, num segundo momento, a focalizar a nossa atenção particular nos trabalhos realizados por Elton Mayo, por Kurt Lewin e pelos investigadores do Tavistock Institute. Com efeito, além de constituírem marcos históricos relevantes no estudo dos grupos, contribuíram, de forma decisiva, para o seu reconhecimento e aplicação enquanto forma de organização do trabalho.

Iniciámos o ponto 3 do trabalho que realizámos apresentando e discutindo as linhas em que assenta a nossa concepção de grupo: um sistema sociotécnico, intersubjectivo, interdependente e dinâmico. A definição de grupo que explicitámos e que contém um conjunto de elementos centrais que se encontram, igualmente, presentes na maior parte das definições existentes na literatura – alvo comum, interacção e interdependência – conduziu-nos a reflectir, discutir e procurar clarificar os conceitos de grupo e de equipa.

O debate em torno dos conceitos de grupo e de equipa, bem como das vantagens e inconvenientes que emergem da sua utilização, constituiu, assim, o nosso foco de análise seguinte. Confrontámos diferentes perspectivas e conceptualizações, comparámos argumentos e clarificámos o nosso

posicionamento teórico relativamente a esta problemática: ainda que consideremos que a noção de equipa se acomoda na de grupo, a coexistência da utilização dos dois vocábulos no domínio organizacional, além de ser um facto, uma vez clarificado tratar-se de uma diferente forma de designar o mesmo sistema social, pode permitir obter vantagens que aos dois termos surgem associadas.

A dimensão temporal dos grupos e os modelos que procuram dar conta da sua natureza dinâmica, explicando e descrevendo os processos de desenvolvimento grupal, constituíram os elementos orientadores do quarto ponto do presente capítulo. Com base na tipologia proposta por Bouwen e Fry (1996) e também Wheelan e Kaeser (1997), identificámos as mais relevantes perspectivas presentes na literatura que se dedica a este tópico, apontando o que as caracteriza e o que as distingue. Concluímos o ponto 4 com a apresentação e discussão de um modelo de desenvolvimento grupal que, pela sua natureza integradora e compreensiva constitui, em nossa opinião, uma boa grelha de leitura do grupo e da sua dinâmica evolutiva: o Modelo Integrado de Desenvolvimento Grupal de Miguez e Lourenço (2001).

Tendo em consideração que as diferentes formas e contornos que os grupos assumem nas organizações podem influenciar a natureza dos processos e dinâmicas grupais, bem como os seus efeitos ao nível dos resultados do grupo, finalizámos este capítulo detendo-nos na caracterização estrutural dos grupos organizacionais, destacando a taxonomia proposta por Devine (2002).

Bibliografia

- Adair, J. (1988). *A gestão eficiente de uma equipa*. Mem Martins: Europa-América.
- Agazarian, Y. M., & Gantt, S. P. (2003). Phases of group development: Systems-centered hypotheses and their implications for research and practice. *Group Dynamics: Theory, Research and Practice*, 7(3), 238-252.
- Allport, F. (1920). The influence of the group upon association and thought. *Journal of Experimental Psychology*, 3, 159-182.
- Allport, F. (1924). *Social Psychology*. Boston: Houghton Mifflin.
- Altman, I., Visel, A., & Brown, B. (1981). Dialectic conceptions in social psychology: An application to social penetration and privacy regulation. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 14). New York: Academic Press.

- Arrow, H., McGrath, J., & Berdahl, J. (2000). *Small Groups as Complex Systems*. California: Sage.
- Arrow, H., Poole, M. S., Henry, K. B., Wheelan, S., & Moreland, R. (2004). Time, change, and development: The temporal perspective on groups. *Small Group Research*, 35(1), 73-105.
- Asch, S. (1951). The effects of group pressure upon the modification and distortion of judgment. In H. Guetzkow (Ed.), *Group, leadership, and men*. Pittsburgh, PA: Carnegie.
- Asch, S. (1955). Opinions and social pressure. *Scientific American*, 193, 31-35.
- Bales, R. (1950a). *Interaction process analysis: A method for the study of small groups*. Cambridge, Mass: Addison-Wesley.
- Bales, R. (1950b). A set of categories for the analysis of small group interaction. *American Sociological Review*, 15, 257-263.
- Bales, R. (1953). The equilibrium problem in small groups. In T. Parsons, R. F. Bales & E. A. Schils (Eds.), *Working papers in the theory of action*. New York: The Free Press.
- Bales, R. (1955). Adaptative and integrative changes as sources of strain in social systems. In A. P. Hare, E. F. Borgotta & R. F. Bales (Eds.), *Small groups: Studies in social interaction*. New York: Knopf.
- Bales, R., & Cohen, S. (1979). *SYMLOG: A system for the multilevel observation of groups*. New York: Free Press.
- Bass, B. M., McGehee, C. R., Hawkins, W. C., Young, P. C., & Gebel, A. S. (1953). Personality variables related to leaderless group discussion. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 48, 120-128.
- Bavelas, A. (1948). A mathematical model for group structure. *Applied Anthropology*, 7, 16-30.
- Bennis, W., & Shepard, H. (1956). A theory of group development. *Human Relations*, 9(4), 415-437.
- Bettenhausen, K. L. (1991). Five years of group research: What have we learned and what needs to be addressed. *Journal of Management*, 17(2), 345-381.
- Bion, W. (1961). *Experiences in groups and other papers*. New York: Basic Books.
- Blake, R., & Mouton, J. (1961). Reactions to intergroup competition under win-lose conditions. *Management Science*, 7, 420-435.
- Borgatta, E., & Bales, R. (1953). Interaction of individuals in reconstituted groups. *Sociometry*, 16, 302-320.
- Bouwen, R., & Fry, R. (1996). Facilitating group development: Interventions for a relational and contextual construction. In M. A. West (Ed.), *Handbook of Work Group Psychology*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Brower, A. (1996). Group development as constructed social reality revisited: The constructivism of small groups. *Families in Society*, 77 (6), 336-345.
- Buchanan, D. A. (1979). *The development of job design theories and techniques*. Aldershot: Saxon House.
- Buchanan, D. A. (2000). Um abraço ardente e duradouro: A redescoberta contínua de uma ideia de gestão. In M. P. Cunha (Ed.), *Teoria Organizacional: Perspectivas e Prospectivas* (pp. 109-126). Lisboa: Publicações D. Quixote
- Buzaglo, G., & Wheelan, S. (1999). Facilitating work team effectiveness: case studies from Central America. *Small Group Research*, 30 (1), 108-129.
- Campion, M. A., Medsker, G. J., & Higgs, A. C. (1993). Relations Between Work Group Characteristics and Effectiveness: Implications for Designing Effective Work Groups. *Personnel Psychology*, 46, 823-850.
- Caplow, T. (1959). Further development of a theory of coalitions in the triad. *American Journal of Sociology*, 64, 488-493.

- Cartwright, D., & Zander, A. (1968). *Group dynamics: Research and theory* (3ª ed.). New York: Harper & Row.
- Chang, A., Duck, J., & Bordia, P. (2006). Understanding the multidimensionality of group development. *Small Group Research*, 37 (4), 327-350.
- Cohen, S. G., & Bailey, D. E. (1997). What makes teams work: Group effectiveness research from the shop floor to the executive suite. *Journal of Management*, 23(3), 239-290.
- Coser, L. (1956). *The Functions of Social Conflict*. New York: Free Press.
- Davis, J., Laughlin, P., & Komorita, S. (1976). The social psychology of small groups: Cooperative and mixed-motive interaction. *Annual Review of Psychology*, 27, 501-541.
- Delbecq, A., Van de Ven, A., & Gustafson, D. (1975). *Group techniques for program planning*. Glenview, 3: Scott, Foresman.
- Deming, W. (1986). *Out of the crisis*. Cambridge, MA: Center for Advanced Engineering Study, Massachusetts Institute of Technology.
- Deutsch, M. (1949). An experimental study of the effect of cooperation and competition upon group process. *Human Relations*, 2(3), 199-231.
- Devine, D. J. (2002). A review and integration of classification systems relevant to teams in organizations. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 6(4), 291-310.
- Devine, D. J., Clayton, L. D., Philips, J. L., Dunford, B. B., & Melner, S. B. (1999). Teams in organizations: Prevalence, characteristics and effectiveness. *Small Group Research*, 30(6), 678-711.
- Dimas, I. (2007). *(Re)pensar o conflito intragrupal: Níveis de desenvolvimento e eficácia*. Dissertação de Doutorado não publicada. Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra.
- Dimas, I. D., Lourenço, P. R., & Miguez, J. (2005). Conflitos e desenvolvimento nos grupos e equipas de trabalho: Uma abordagem integrada. *Psicologica*, 38, 103-119.
- Exline, R. (1957). Group climate as a factor in the relevance and the accuracy of social perception. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 55, 382-388.
- Farr, R. (1990). Waxing and waning of interest in societal psychology: A historical perspective. In H. Himmelweit & G. Gaskell (Eds), *Societal psychology*. Newburg Park, CA: Sage.
- Ferreira, J. M. C. (2001). Teoria geral dos sistemas e abordagem sociotécnica. In J. M. C. Ferreira, J. Neves, & A. Caetano (Eds.), *Manual de Psicossociologia das Organizações* (pp. 49-75). Amadora: McGraw-Hill.
- Foulkes, S. H., & Anthony, E. J. (1965). *Group Psychotherapy: the psychoanalytic approach*. Harmondsworth: Penguin Books.
- French, J., & Raven, B. (1959). The basis of social power. In D. Cartwright & A. Zander (Eds.), *Studies in social power*. Ann Arbor: University of Michigan Press.
- Gerard, H., & Miller, N. (1967). Group dynamics. *Annual Review of Psychology*, 18, 287-332.
- Gersick, C. (1988). Time and transition in work teams: Toward a new model of group development. *Academy of Management Journal*, 31(1), 9-41.
- Gibson, C. B., Randel, A. E., & Earley, P. C. (2000). Understanding group-efficacy: An empirical test of multiple assessment methods. *Group and Organization Management*, 25, 67-97.
- Gilbreth, L. (1973). *The psychology of management*. Easton, PA: Hive Publishing (Obra original publicada em 1914).
- Gladstein, D. (1984). Groups in context: A model of task group effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 29(4), 499-517.
- Gomes, A. D. (1983). Novas Formas de Organização do Trabalho e Seus Contextos de Emergência. *Psicologia*, IV, 3 e 4, 195-204.

- Gomes, A. D. (1990). *Cultura Organizacional: a Organização Comunicante e a Gestão da sua identidade*. Dissertação de Doutoramento, Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra.
- Gomes, A. D. (1992). Formas de organização e técnicas de gestão: Análise comparativa e níveis de análise. *Revista Portuguesa de Gestão*, 11, 29-47.
- Gomes, A. D. (2000). *Cultura Organizacional: comunicação e identidade*. Coimbra: Quarteto Editora.
- Goodman, P. S., Devadas, R., & Griffith-Hughson, T. L. (1988). Groups and productivity: Analysing the effectiveness of self-managing teams. In J. P. Campbell, & R. J. Campbell (Eds.), *Productivity in organizations: New perspectives from industrial and organizational psychology* (pp. 295-327). San Francisco: Jossey-Bass.
- Goodman, P. S., Ravlin, E. C., & Schminke, M. (1987). Understanding groups in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 9, 121-173.
- Grauman, C. (1986). The individualization of the social and the desocialization of the individual: Floyd H. Allport's contribution to social psychology. In C. F. Grauman & S. Moscovici (Eds.), *Changing conceptions of crowd mind and behavior*. New York: Springer-Verlag.
- Guzzo, R. A. (1996). Fundamental considerations about work groups. In M. A. West, *Handbook of Work Group Psychology* (pp. 3-21). New York: John Wiley & Sons.
- Guzzo, R. A., & Dickson, M. W. (1996). Teams in organizations: Recent research on performance and effectiveness. *Annual Review of Psychology*, 47, 307-338.
- Guzzo, R. A. & Salas, E. (Eds.). (1995). *Team effectiveness and decision making in organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Guzzo, R. A., & Shea, G. (1992). Group Performance and Intergroup Relations in Organizations. In M. D. Dunnette, & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (Vol. 3, pp. 261-313). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Gyllenhammar, P. (1977). How Volvo Adapts Work to People. *Harvard Business Review*, July-August, 102-113.
- Hackman, J. (1987). The design of work teams. In J. W. Lorsch (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Behavior* (pp. 315-342). Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- Hackman, J. (1990). *Groups that work and those that don't*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Hackman, J., & Morris, C. (1975). Group tasks, group interaction process, and group effectiveness: A review and proposed integration. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 8). New York: Academic Press.
- Hackman, J., & Oldham, G. (1980). *Work redesign*. Reading MA: Addison-Wesley.
- Hare, A. (1976). *Handbook of small group research* (2nd ed.). New York: Free Press.
- Heinen, J. S., & Jacobson, E. (1976). A model of task group development in complex organizations and a strategy of implementation. *Academy of Management Review*, 1, 98-111.
- Herman, C. (1994). Avoiding pathologies in foreign policy decision groups. In D. Caldwell & T. McKeown (Eds.), *Force, Diplomacy, and Leadership*. Boulder, CO: Westview Press.
- Hirota, K. (1953). Group problem solving and communication. *Japanese Journal of Psychology*, 24, 176-177.
- Homans, G.C. (1950). *The human group*. Orlando, FL: Harcourt Brace
- Ito, J. K., & Brotheridge, C. M. (2008). Do teams grow up one stage at a time? Exploring the complexity of group development models. *Team Performance Management*, 14, 5/6, 214-232.
- Johnson, D. W., & Johnson, F. (1987). *Joining together: Group theory and group skills*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

- Jones, M. (1953). *The therapeutic community*. New York: Basic Books.
- Katzenbach, J., & Smith, D. (1993). *The wisdom of teams: creating the high-performance organization*. Boston, Massachussets: Havard Business.
- Keating, J. (1987). *Sistemas produtivos e sua regulação: contributos da perspectiva sociotécnica*. Trabalho de síntese apresentado no âmbito das Provas de Aptidão Pedagógica e Capacidade Científica. Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade do Porto.
- Kirkman, B. L., & Shapiro, D. L. (1997). The impact of cultural values on employee resistance to teams: Toward a model of globalized self-managing workteam effectiveness. *Academy of Management Review*, 22(3), 730-757.
- Kolodny, H., & Kiggundu, M. (1980). Towards the development of a sociotechnical systems model in woodlands mechanical harvesting. *Human Relations*, 33, 623-645.
- Kozlowski, S. W. J., & Bell, B. S. (2003). Work groups and teams in organizations. In W. C. Borman, D. R. Ilgen, & R. J. Klimoski (Eds.). *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology* (Vol. 12, pp. 333-375). New York: Wiley.
- Lacoursiere, R. (1980). *The life cycle of groups: Group developmental stage theory*. New York: Human Science Press.
- Landsberger, H. (1958). *Hawthorne Revisited*. Ithaca, NY: Cornell University Press.
- Le Bon, G. (1960). *The crowd*. New York : Viking (Obra original publicada em 1895).
- Leavitt, H. (1951). Some effects of certain communication patterns on group performance. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 46, 38-50.
- Leavitt, H. (1975). Suppose we took groups seriously... In E. L. Cass, & F. G. Zimmer (Eds.), *Doing research that is useful for theory and practice*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Lemoine, C. (1995). Les tribulations d'une notion: du groupe à l'équipe de travail. *Revue québécoise de psychologie*, 16(1), 97-110.
- Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics: Concept, method and reality in social science; social equilibria and social change. *Human Relations*, 1, 5-41.
- Lewin, K. (1951). *Field Theory in Social Science*. New York: Harper.
- Lewin, K., Lippit, R., & White, R. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created "social climates". *Journal of Social Psychology*, 10, 271-299.
- Likert, R. (1961). *New patterns of management*. New York: McGraw-Hill.
- Likert, R. (1967). *The Human Organization*. New York: McGraw-Hill.
- Locke, E., & Schweiger, D. (1979). Participation in Decision Making: One more look. In B. M. Shaw (Ed.), *Research in Organizational Behavior* (Vol. 1, pp. 265-339). Greenwich, CT: JAI Press.
- Lourenço, P. R. (2002). *Concepções e dimensões da eficácia grupal: desempenho e níveis de desenvolvimento*. Dissertação de doutoramento não publicada. Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra.
- Lourenço, P. R., Miguez, J., Gomes, A. D., & Freire, P. (2000). Equipas de Trabalho: Eficácia ou Eficácias. In A. D. Gomes, A. Caetano, J. Keating, & M. P. Cunha (Eds.), *Organizações em transição. Contributos da Psicologia do Trabalho e das Organizações*. Coimbra: Imprensa da Universidade.
- Martins L. L., Gilson L. L., & Maynard M. T. (2004). Virtual Teams: What Do We Know and Where Do We Go From Here? *Journal of Management*, 30, (6), 805-835.
- Mayo, E. (1933). *The Human Problems of an Industrial Civilization*. New York: MacMillan.
- McGrath, J. (1984). *Groups. Interaction and performance*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- McGrath, J. (1997). Small group research, that once and future field: An interpretation of the past with an eye to the future. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 1(1), 7-27.

- McGrath, J., & Kravitz, D. (1982). Group research. *Annual Review of Psychology*, 33, 195-230.
- McLeod, P. L., & Kettner-Polley, R. B. (2004). Contributions of psychodynamic theories to understanding small groups. *Small Group Research*, 35(3), 333-361.
- Merton, R. K., & Kitt, A. S. (1950). Contributions to the theory of reference group behaviour. In R. K. Merton, & P.F. Lazarsfeld (Eds.), *Studies in the scope and method of 'The American Soldier'*, Glencoe: The Free Press.
- Miguez, J., & Lourenço, P. (2001). *Qual a contribuição da metáfora "equipa" para a abordagem da eficácia organizacional?*. Comunicação apresentada no IV Encontro Luso-Espanhol de Psicologia Social, Universidade Lusíada, Porto.
- Miller, E., & Rice, A. (1967). *Systems of Organizations: The Control of Task and Sentient Boundaries*. Londres: Tavistock Publications.
- Minicucci, A. (1982). *Dinâmica de Grupo: Teorias e sistemas*. São Paulo: Atlas.
- Morgan, B.B., Salas, E., & Glickman, A.S. (1993). An analysis of team evolution and maturation. *The Journal of General Psychology*, 120 (3), 277-291.
- Muchielli, R. (1984). *Le Travail en Equipe*. Paris: Editions ESF, Librairies Techniques.
- Mueller, F., Procter, S., & Buchanan, D. (2000). Teamworking in its contexts(s): Antecedents, nature and dimensions. *Human Relations*, 53(11), 1387-1424.
- Nalbatian, H. (1987). *Incentives, Cooperation, and Risk Sharing*. Totowa, NJ: Rowman & Littlefield.
- Oliveira, J. C., Miguez, J., & Lourenço, P. R. (2005). O Desenvolvimento dos Grupos: a questão da sequencialidade. *Boletim SPEF*, 30/31, 121-131.
- Pagés, M. (1968). *La vie affective des groupes. Esquisse d'une theorie de la relation humaine*. Paris: Dunod.
- Passos, A. (2005). *Contributos para a explicação do funcionamento das equipas de trabalho: O papel da diversidade e do conflito intragrupal*. Dissertação de doutoramento não publicada. Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa, Lisboa.
- Pepiton, A., & Kleiner, R. (1957). The effects of threat and frustration on group cohesiveness. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 54, 192-199.
- Peralta, C.F. (2009). *Desenvolvimento grupal: desmontar e consolidar um modelo integrado*. Dissertação de mestrado não publicada. Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra.
- Pereira, O. G. (2002). A emergência do paradigma americano. In J. Vala, & M. B. Monteiro (Eds.), *Psicologia Social*, (5ª ed.) (pp. 31-47). Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Pinto, E. (2009). *Emoções na vida grupal: porque os grupos também sentem*. Dissertação de mestrado não publicada. Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra.
- Poole, M., Holmes, M., Watson, R., & Desanctis, G. (1993). Group decision support systems and group communication: a comparison of decision-making in computer-supported and non-supported groups. *Communication Research*, 20, 176-213.
- Poole, M. S., & Hollingshead, A. B. (Eds.) (2005). *Theories of small groups: Interdisciplinary perspectives*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Poole, M. S., Hollingshead, A. B., McGrath, J. E., Moreland, R. L., & Rohrbaugh, J. (2004). Interdisciplinary perspectives on small groups. *Small Group Research*, 35, 3-16.
- Rabbie, J., & Horwitz, M. (1969). Arousal of ingroup-outgroup bias by a chance win or loss. *Journal of Personality and Social Psychology*, 13, 269-277.
- Rice, A. K. (1955a). Productivity and social organization in an indian weaving mill. II. A follow-up study of the experimental reorganization of automatic weaving. *Human Relations*, 8, 399-428.

- Rice, A. K. (1955b). The experimental reorganization of non-automatic weaving in an indian mill: A further study of productivity and social organization. *Human Relations*, 8, 199-249.
- Rice, A. K. (1963). The enterprise and its environment. London: Tavistock Publications.
- Roethlisberger, F., & Dickson, W. (1939). *Management and the worker*. Cambridge M.A.: Harvard University Press.
- Rosenbaum, M. (1965). Group Psychotherapy and Psicodrama. In B. Wolman (Ed.), *Handbook of Clinical Psychology*. New York: McGraw-Hill.
- Salas, E., Dickinson, T. L., Converse, S. A., & Tannenbaum, S. I. (1992) Towards an understanding of team performance and training. In R. W. Swezey & E. Salas (Eds.), *Teams: their training and their performance*. Norwood, NJ: Ablex Publishing.
- Sanna, L. J., & Parks, C. D. (1997). Group research trends in social and organizational psychology: Whatever happened to intragroup research? *Psychological Science*, 8(4), 261-267.
- Savoie, A., & Beaudin, G. (1995). Les équipes de travail: que faut-il en connaître? *Psychologie du travail et des organisations*, 1, (2-3), 116-137.
- Savoie, A., & Brunet, L. (2000). Les équipes de travail: Champ d'intervention privilégié pour les psychologues. In J. L. Bernaud & C. Lemoine, *Traité de psychologie du travail et des organisations*. Paris: DUNOD.
- Schein E. H. (1985). *Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schutz, W. C. (1958). *Firo: A Three-dimensional Theory of Interpersonal Behavior*. New York: Holt.
- Schwartzman, H. (1986). Research on group effectiveness: an anthropological critique. In P. S. Goodman & Associates (Eds.), *Designing Effective Work Groups*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Shaw, M. (1954). Some effects of problem complexity upon problem solution efficiency in different communication nets. *Journal of Experimental Psychology*, 48, 211-217.
- Shaw, M. (1958). Some effects of irrelevant information upon problem solving by small groups. *Journal of Social Psychology*, 47, 33-37.
- Shea, G., & Guzzo, R. (1987a). Groups as human resources. In K. R. Rowland & G. R. Ferris (Eds.), *Research in Personnel and Human Resources Management*. Greenwich, CT: JAI Press.
- Shea, G., & Guzzo, R. (1987b). Group effectiveness: What really matters? *Sloan Management Review*, 3, 25-31.
- Sherif, M. (1936). *The psychology of social norms*. New York: Harper & Bross.
- Sherif, M., Harvey, O., White, B., Hood, W., & Sherif, C. (1961). *Intergroup Conflict and Cooperation. The Robber's Cave Experiment*. Norman, OK: University Book Exchange.
- Simpson, J., & Wood, S. (1992). Where is the group in social psychology? In S. Worchel, W. Wood & J. A. Simpson (Eds.), *Group Process and Productivity*. Newbury Park, CA: Sage.
- Slater, P. E. (1966). *Microcosm. Structural, psychological and religious evolution in groups*. New York: Wiley.
- Smith, G. (2001). Group Development: A Review of literature and a Commentary on Future Research Directions. *Group Facilitation: A Research and Applications Journal*, 3, 14-45.
- Smith, K. K., & Berg, D. N. (1987). *Paradoxes of group life: Understanding Conflict Paralysis and Movement in Group Dynamics*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Srivastva, S., Obert, S. L., & Neilsen, E. H. (1977). Organizational analysis through group processes: A theoretical perspective for organizational development. In C. Cooper (Ed.), *Organizational Development in the UK and the USA: a Joint Evaluation*. London: Macmillan
- St. Arnaud, Y. (1978). *Les petits groupes: participation et communication*. Montréal: Les Presses de L'Université de Montréal – Les Editions du CIM.

- Stein, M. (1975). *Stimulating creativity* (Vol. 2). *Group procedures*. New York: Academic Press.
- Steiner, I. D. (1972). *Group processes and productivity*. New York: Academic Press.
- Stogdill, R. (1950). Leadership, membership and organization. *Psychological Bulletin*, 47, 1-14.
- Stogdill, R. (1974). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. New York: Free Press.
- Stoker, J. I., & Remdisch, S. (1997). Leading work teams: directions for team effectiveness. In M. Beyerlein, D. Johnson & S. Beyerlein (Eds), *Interdisciplinary studies of work teams* (Vol. 4). *Team implementation issues*. London: JAI Press INC.
- Sundstrom, E., De Meuse, K., & Futrell, D. (1990). Work teams : Applications and effectiveness. *American Psychologist*, 45(2), 120-133.
- Tannenbaum, S., Beard, R., & Salas, E. (1992). Team Building and its influence on team effectiveness: An examination of conceptual and empirical developments. In K. Kelley (Ed.), *Issues theory and research in Industrial/Organizational Psychology*. Amsterdam: Elsevier.
- Taylor, F. (1967). *The principles of scientific management*. New York: Norton (Obra original publicada em 1911).
- Triplett, N. (1898). The dynamogenic factors in pace-making and competition. *American Journal of Psychology*, 9, 507-533.
- Trist, E. L., & Bamforth, K. W. (1951). Some social and psychological consequences of the longwall method of coal-getting. *Human Relations*, 4, 3-38 .
- Tuckman, B. W. (1965) Developmental sequence in small groups. *Psychological Bulletin*, 63(6), 384-399.
- Tuckman, B. W., & Jensen, M. A. C. (1977). Stages in small group development revisited. *Group and Organizational Studies*, 2(4), 419-427.
- Von Bertalanffy, L. (1968). *Organismic Psychology and Systems Theory*. Worchester: Clark University Press.
- Wageman, R. (1997). Critical success factors for creating superb self-managing teams. *Organisational Dynamics*, 26(1), 49-60.
- Walton, R. (1985). From control to commitment in the workplace. *Harvard Business Review*, March-April, 77-84.
- Werner, C., Haggard, L., Altman, I., & Oxley, D. (1988). Temporal qualities of rituals and celebrations: A comparison of Christmas Street and Zuni Shalako. In J. E. McGrath (Ed.), *The social psychology of time: New perspectives*. Newbury Park, CA: Sage.
- West, M. (1994). *Effective teamwork*. UK: Blackwell.
- West, M. (1996). *Handbook of Work Group Psychology*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Wheelan, S. (1990) *Facilitating training groups: a guide to leadership and verbal intervention skills*. New York: Praeger.
- Wheelan, S. (1994). *Group processes: A developmental perspective*. Needham Heights, MA: Allyn & Bacon.
- Wheelan, S. (1999). *Creating Effective Teams – A Guide for Members and Leaders*. London: Sage.
- Wheelan, S., & Burchill, C. (1999). Take teamwork to new heights. *Nursing Management*, 30 (4), 28-31.
- Wheelan, S., & Kaeser, R. M. (1997). The influence of task type and designated leaders on developmental patterns in groups. *Small Group Research*, 28(1), 94-121.
- Wheelan, S., Davison, B., & Tilin, F. (2003). Group Development across time: Reality or illusion? *Small Group Research*, 34 (2), 223-245.
- Worchel, S. (1994). You can go home again: Returning group research to the group context with an eye on developmental issues. *Small Group Research*, 25(2), 205-223.
- Yalom, I. (1995). *The theory and practice of group psychotherapy*. New York: Basic Books.